

أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية
في قطاع الطيران المدني الأردني .

*The Impact of Organizational Culture On The
Ethics of Managerial Decisions In the
Jordanian Civil Aviation Sector .*

إعداد

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا .

جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

تشرين أول ، 2009

التفويض

أنا إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخة من أطروحتي للمكتبات
أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

التوقيع : 

التاريخ : 2009 / 10 / 20

قرار لجنة المناقشة

لوقست هذه الأطروحة وعنوانها " أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني " .

وأجيزت بتاريخ: 2009 / 9 / 5

التوقيع

.....

.....

Asim Almaghrabi

.....

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد رئيساً

الأستاذ الدكتور عبد الباري درة عضواً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور عاصم محمد الأعرجي عضواً

الدكتورة هالة عبد القادر صبري عضواً

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة ، والشكر ثانياً لأستاذي الفاضل الدكتور عبد الباري إبراهيم درة الذي تكرم وشمّلني بمظلة رعايته العلمية طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة ، فكان معلماً وموجهاً ومرشداً ، وكان دائم النصيحة بلا كلل ، وكانت جديته المميّزة في النصّح والتوجيه خير معين لي إلى أن فرغت من إعدادها .

أما الأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة فلهم جزيل الشكر وعظيم الامتنان كفاء ما أنفقوا من جهد في تقويم الاستبانة لول الأمر وتعديلها إلى الوضع الذي انتهت إليه ، وكفاء ما أنفقوا من وقت في قراءة هذه الأطروحة ، وما قدموه من ملحوظات رافقت إعدادها ، ومن جهد في مناقشة صاحبها .

كما أشكر جميع الإخوة والأخوات الذين أسهموا من قريب أو بعيد في مساعدتي حين إعداد هذه الأطروحة ، سواء بتوزيع الاستبانة أم بجمعها ، أم بقراءتها وإبداء الملحوظات القيمة التي أفدت منها .

والحمد لله أخيراً على نعمته وفضله وكريم عطائه .

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

الإهداء

إلى جامعة عمان العربية للدراسات العليا

وفاء وعرفانا

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .
ب	تفويض الجامعة .
ج	إجازة الأطروحة.
د	الشكر والتقدير .
هـ	الإهداء .
و	المحتويات .
ز	قائمة الجداول .
ط	قائمة الأشكال .
ي	قائمة الملاحق .
ك	الملخص باللغة العربية .
ن	الملخص باللغة الإنجليزية .
1	الفصل الأول : المقدمة أو خلفية الدراسة .
2	■ المقدمة .
6	■ مشكلة الدراسة وعناصرها .
7	■ فرضيات الدراسة .
9	■ التعريف بالمصطلحات إجرائيا .
11	■ أهمية الدراسة .
12	■ محددات الدراسة .
14	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات ذات الصلة .
15	لولا : الثقافة التنظيمية .
15	■ مفهوم الثقافة لغة واصطلاحا .
26	■ أهمية الثقافة التنظيمية .
29	■ بدلية الاهتمام بالثقافة التنظيمية .
31	■ مكونات الثقافة التنظيمية .
47	■ مظاهر الثقافة التنظيمية وأساليب انتقالها بين الموظفين .
57	■ نشوء الثقافة التنظيمية وتطورها .
61	■ خصائص الثقافة التنظيمية .
57	■ أنواع الثقافة التنظيمية .
64	ثانيا : أخلاقيات القرارات الإدارية .
65	■ مفاهيم القرار الإداري والأخلاق .
70	■ ضرورة مكارم الأخلاق للمجتمعات الإنسانية .
71	■ ضرورة السلوك الأخلاقي للأعمال .

73	▪ بواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال .
78	▪ الأسس الفلسفية للقرارات الأخلاقية .
85	▪ أخلاقيات الإدارة والضيوط التنظيمية .
91	▪ أسباب الممارسات غير الأخلاقية لمنظمات الأعمال .
93	▪ مدونة أخلاقيات الإدارة .
95	▪ دور المنظمة في تدعيم السلوك الأخلاقي لدى منتسبيها .
103	ثالثا : الدراسات ذات الصلة .
117	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات .
118	▪ مجتمع للدراسة وعينتها .
121	▪ أداة الدراسة .
122	▪ صدق الأداة وثباتها .
124	▪ الأساليب الإحصائية المستخدمة .
126	الفصل الرابع : نتائج الدراسة .
148	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات .
149	- مناقشة نتائج الدراسة .
158	- التوصيات .
162	المراجع .
174	الملاحق .

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول(1)	مجتمع الدراسة وعينتها وفق مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني .	119
الجدول(2)	توزيع أفراد العينة وفق الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية .	120
الجدول(3)	عدد الأفراد المبحوثين والاستبيانات المرسلة إليهم والعائد منها بحسب المؤسسات المبحوثة .	121
الجدول(4)	معاملات ثبوت الإعادة والتجانس لمجالات الثقافة التنظيمية .	123
الجدول(5)	معاملات ثبوت الإعادة والتجانس لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية .	123
الجدول(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتتبنة والمتبنا بها.	127
الجدول(7)	معاملات الارتباط الخطية بين المتغيرات المتتبنة والمتغيرات المتبنا بها .	128
الجدول(8)	معاملات الارتباط الخطية المتعددة ومربعاتها والتغير في المربعات .	129
الجدول(9)	الأوزان اللامعيارية والمعيارية للمتغيرات المتتبنة ضمن كل نموذج تنبئي .	131
الجدول(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية حسب المتغيرات الديمغرافية .	133
الجدول(11)	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة المستقلة .	134
الجدول(12)	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة .	135
الجدول(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة .	136
الجدول(14)	نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات الثقافة التنظيمية .	137
الجدول(15)	نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة .	138

الجدول(16)	تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة .	139
الجدول(17)	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية .	140
الجدول(18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية .	141
الجدول(19)	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة المستقلة .	142
الجدول(20)	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة .	143
الجدول(21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة .	144
الجدول(22)	نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية .	145
الجدول(23)	نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة .	145
الجدول(24)	تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة .	146
الجدول(25)	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية .	147

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة .	(1)
24	العلاقة بين مفاهيم الحضارة والثقافة والمدنية	(2)
46	مكونات الثقافة التنظيمية .	(3)
85	الضغوط التنظيمية للمؤثرة في القرارات الإدارية	(4)
90	موقع المجال الأخلاقي بين الاختيار الحر والقوانين	(5)
100	النموذج الإسلامي لترشيد السلوك .	(6)
156	أثر طول الخدمة في مستوى النضج الثقافي .	(7)
158	أثر طول الخدمة في النظرة إلى الثقافة التنظيمية .	(8)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
175	اعتماد مشروع الأطروحة .	(1)
176	الاستبانة .	(2)
183	لجنة المحكمين .	(3)
184	مخاطبة الجهات المعنية .	(4)

الملخص باللغة العربية

” أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ”

إعداد

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

إشراف

أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، وذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال . تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المشار إليها ، البالغ عددهم (7215) شخصا ، وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (410) أشخاص . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض ، ورعت على المبحوثين بطريق اليد وجمعت بالطريقة نفسها .

تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها ما يلي :

- هناك أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني .
- أسهمت الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام ، وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر ، يليها على الترتيب القيم ، فالمعتقدات .

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل من خمس سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، لصالح ذوي الخبرات القليلة ، في حين لم يثبت وجود فروق جوهريّة ، عند المستوى ذاته تعزى إلى كل من متعيري الدراسة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة وبظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القليلة في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام ، وإلى بنظرتهم إلى جانب العدالة منها بوجه خاص .

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة ما يلي :

- وجوب مراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون متسجماً مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها .

- العناية بتعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة ، وذلك عن طريق المزيد من التوعية والتوجيه ، وتدعيم السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في المنظمة ، وذلك بالإشادة بالممارسات الأخلاقية التي يقومون بها ، وردع السلوك اللأخلاقي الذي يمكن أن يقوم به البعض منهم ، وذلك بمعاقبة مرتكبيه بما يحول دون تكراره .

- وجوب إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية ، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة .
- ضرورة اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح ، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات ونشاطات .

Abstract

the The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions in Jordanian Civil Aviation Sector .

By

Ibrahim . B . Sh. Al subaihat

Supervised By

Professor. Abdel Bari Ibrahim Durra

This study aimed at surveying the impact of organizational culture on ethical managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector by surveying (7215) employees opinions . A random class sample of (410) persons has been chosen from eleventh organizations working in this field . A questionnaire has been developed for this purpose and was distributed by hand and collected in the same way .

The results were the following :

- There is a significant impact of organizational culture on the ethics of managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector.
- Customs , values , and beliefs contributed significantly to interpreting the ethics of administrative decisions in general , and customs were the best contributor in this matter , followed by values , then by beliefs.
- The existence of substantial difference at the level of significance ($\alpha = 0,05$) between the employees of short experiences (less than five years) and those with long experiences was for the benefit of the employees of short experiences, while the existence of substantial differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) did not appear in the

scale of organizational culture due to the organizational culture of the two variables of study : gender and qualification.

- The existence of substantial difference between employees with short experiences and their counterparts with long experiences was for the benefit of the employees with short experiences in the ethical scale of managerial decisions, that is, employees of short experiences showed their views more positively than their counterparts with long experiences with respect to the ethics of their administrative decisions in their organizations in general , and to their perception of justice in particular.

The recommendations of this study are :

- There is a need to monitor the general conduct of all employees and adjusting it to be consistent with the values of the organization and its own customs and laws.
- It is suggested that civil aviation organizations stress the concept of morality and ethical conduct among employees in the organization, this could be done better through awareness and guidance, and the strengthening of ethical conduct by paying attention to the moral behavior of individuals, and to deter unethical behavior by punishing the perpetrators.
- The importance of involving employees in making administrative decisions, particularly those decisions that affect them directly should be highlighted .
- Adopting the principle of transparency and clarity, and informing the employees in the organization of what is going on with regard to cisions and activities.

الفصل الأول

المقدمة أو خلفية الدراسة

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة عناصرها .
- فرضيات الدراسة .
- التعريف بالمصطلحات إجرائيا .
- أهمية الدراسة .
- محددات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

بعد موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات الحديثة سبباً في الفكر الإداري . وقد اكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة ، ولا سيما في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وأحد مساحة كبيرة من اهتمام الباحثين ورجال الأعمال والقانون وغيرهم ، فكثر بسبب ذلك الأبحاث والكتب والمقالات التي تتناوله بحثاً وتحليلاً وتفصيلاً . وما يزال الباحثون والمهتمون يشطون في هذا المجال ، ذلك أن الأخلاق تشكل أحد الأسس المهمة التي تنبى عليها معظم القوانين والقواعد الصابطة لسلوك الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات ، وفي أي قطاع من قطاعات العمل والإنتاج (Daft,2001,P586).

وقد جاء هذا الاهتمام ، في أعليه ، ردة فعل على ممارسات لا أخلاقية رافقت الأعمال لدى الكثير من المؤسسات والأفراد العاملين فيها ، والمتعاملين في قطاع الأعمال بوجه عام، وذلك بسبب ميل النفس البشرية إلى حب السيطرة ، والاستئثار بكل شيء ، والكسب السريع بأيسر السبل وأرخصها ، بغض النظر عما يلحق الآخرين بسبب ذلك من أضرار أو حرمان. هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فقد تأتي تلك الممارسات انسجاماً مع ثقافة مجتمعية أو تنظيمية تبرر أو تشجع مثل هذه الانحرافات ؛ لذلك تظهر بين الحين والآخر صور ونماذج عديدة من العش ، والتزوير ، والحداع ، والتضليل ، والتهرب من المسؤوليات ، والتحلل من الالتزامات التي تفرضها قواعد العمل وأخلاقيات التعامل بين الأفراد والمؤسسات ، إلى جانب

القواعد والأعراف التي تقيد مثل هذه الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية ، وتفصل بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي من الأعمال والتصرفات (نجم، 2005، ص.12).

ويمكن القول إن السلوك الفردي والجماعي بمجمعه إما هو في مجمله انعكاس للثقافة السائدة التي يستل نطلها الأفراد والمنظمات . ذلك أن الثقافة المجتمعية أو التنظيمية تؤثر كثيراً في توجيه الأفراد وتحديد أنماط تفكيرهم ، وتطلعاتهم ، وتوقعاتهم . بما تكتفه الثقافة من قيم ، ومعايير ، ومعتقدات، وانجاهات ، ونظم ، وقواعد سلوكية . تعمل على الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها ، إلى جانب الحفاظ على هويتها وخصائصها الحضارية المميزة لها (Mcshane,200,P.505) . بالإضافة إلى كون الثقافة تشكل إطاراً عاماً لأنماط السلوك المختلفة للفرد والجماعة . وعليه فالإنسان محكوم إلى حد بعيد في تصرفاته وعلاقاته المختلفة بالمصنوع الثقافي للجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها (عثمان، 2004، ص.153) .

وبما أن الأخلاق تعد من أبرز العوامل التي تحدد سلوك الأفراد والجماعات على حد سواء ، كونها ترتبط بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب ، وما هو حسن وما هو قبيح من التصرفات والأعمال والأقوال ، فإن لها دوراً مهماً وأساسياً في حياة المجتمعات على اختلافها ، إذ تشكل أحد عوامل الصبغ الاجتماعي لدى الأفراد ، ودافعاً لهم في سبيل الوصول إلى غاياتهم ووسيلة لتحريرهم من سطوة غرائزهم وأهوائهم ، كما تعمل على تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه ، وتساعد على التكيف مع واقعه وبيئته (همشري، 1998، ص.365) .

ولما كانت الأخلاق بهذه الأهمية في حياة البشر ، كونهما تشكل أهم الصوابط السلوكية التي تحكم طبيعة التفاعل الاجتماعي بين الناس ، فقد حظيت باهتمام الفلاسفة والمصلحين والمشتغلين بعلوم التربية والنفوس والاجتماع ، وفي هذا الإطار فقد تمحّص الفكر الفلسفي عن ثلاثة مداخل أساسية تميز بين الفعل الأخلاقي والفعل غير الأخلاقي ، وترشد السلوك الفردي والمنظمي لأقوم السبل وأسلمها بما يجنبه المرائق الأخلاقية والانحرافات التي تقتضي الموازنة والحساب وهي : مدخل المنفعة الذي يرشد إلى فحص القرارات بهدف صمان وصول المنفعة إلى أكبر عدد من الأفراد والجماعات ، ومدخل الحقوق الفردية الذي يحمل الإدارة مسؤولية تعاظم أفعالها مع الحقوق الإنسانية المتعارف عليها ، ومدخل العدالة الذي ينطوي على تمكين المنظمة من تقييم تصرفات الآخرين ، وبيان مدى انسجامها مع المبادئ والقوانين والأنظمة المعمول بها (جواد ، 2000، ص. 133) .

وإذا كان القرار الإداري الأخلاقي في مصطلح الأعمال يعني خضوعه للمبادئ ، والقوانين ، والأنظمة المعمول بها في المنظمة ، ومراعاته لحقوق الآخرين المتأثرين به ، سواء داخل المنظمة أم خارجها ، فضلا عن مراعاته لجانبَي العدالة والمنفعة ، فإن ثمة عوامل شخصية وثقافية وتنظيمية تؤثر في هذا القرار ، فتحرّفه عن الاتجاه السليم ، وتسلبه الصفة الأخلاقية التي يجب أن يتسم بها ، فيستحيل إلى قرار لا أخلاقي ، ويهبط بذلك إلى درك الانحراف والفساد (الطرلونة، 1990، ص. 128).

وعلى ذلك ، فإن موضوع أخلاقيات الأعمال واسع ، ومتعدد الجوانب . ودراسة أخلاقيات القرارات الإدارية ليست بالأمر السهل ، إذ تتداخل فيها جوانب عديدة ، وتتطلب تحديد مفاهيم الأخلاق بوجه عام ، وأخلاقيات الأعمال بوجه خاص ، وتحديد مفهوم القرار الإداري ، وبيان

طبيعة القرارات الأخلاقية بوجه عام ، والمؤثرات الثقافية فيها ، وبيان طبيعة هذا التأثير ، وغيرها . أما هذه الدراسة ، فقد جاءت لتبحث هذه القضايا مجتمعة في إطار نظري عام ، يكون مدخلا للدراسة التطبيقية على المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني ، لبيان أثر الثقافة التنظيمية في القرارات الإدارية فيها من الناحية الأخلاقية وبيان درجة تأثيرها في تلك القرارات .

وقد احتير قطاع الطيران المدني الأردني ميدانا لهذه الدراسة كونه قطاعا حيويا للاقتصاد الأردني ، وذلك بالنظر إلى ما يقدمه للقطاعات الاقتصادية الأخرى من خدمات كبيرة ، أهمها الشحن الجوي للسلع والمواد الحام ولوازم الإنتاج المختلفة ، إضافة إلى خدمة نقل الركاب من وإلى الأردن ، حيث بلغ عدد المسافرين على متن الخطوط الملكية الأردنية في عام 2008 أكثر من (161000) شخص ، وذلك من وإلى (56) محطة عالمية .

ومن جانب آخر فهو قطاع كبير جدا إذا ما قيس بالقطاعات الاقتصادية الأخرى في الأردن ، إذ تعمل فيه إحدى عشرة منظمة تستوعب أكثر من سبعة آلاف من العاملين في مختلف المهن والتخصصات. هذا فضلا عن حساسية هذا القطاع وأهميته ، وذلك بالنظر إلى طبيعة عمله الدولية ، فهو يشط في المجال الدولي بشكل رئيس ، ولذلك يخضع في نشاطاته كافة للمعايير الدولية ، مما يستوجب أن يكون أداؤه العام بمستوى تلك المعايير .

مشكلة الدراسة وعناصرها :

تعد الثقافة التنظيمية عاملا مهما في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة وخارجها ، بيد أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في سلوك العاملين بوجه عام ، والسلوك

الأخلاقي بوجه خاص ، وذلك بين منظمة وأخرى وقطاع وآخر . ومن هنا فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني . ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الرئيس الأول : هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر للمعتقدات في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للاتجاهات في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للقيم في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للمعايير في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟
- هل يوجد أثر للأعراف في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟

السؤال الرئيس الثاني : هل توجد فروق في تأثيرات الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) في ذلك القطاع ؟

السؤال الرئيس الثالث : هل توجد فروق في استجابات المبحوثين لأخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) في القطاع نفسه ؟

فرضيات الدراسة :

- لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد صيغت الفرضيات التالية بصورتها العدمية :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات في أخلاقيات القرارات الإدارية .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في أخلاقيات القرارات الإدارية .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في أخلاقيات القرارات الإدارية .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير في أخلاقيات القرارات الإدارية .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف في أخلاقيات القرارات الإدارية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لأخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) .

الشكل (1)

نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث .

3- التعريف بالمصطلحات إجرائيا :

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أينما ورتت في هذه

الدراسة :

- **الثقافة التنظيمية :** مجموعة متسقة وثابتة نسبيا من المعتقدات ، والاتجاهات ، القيم ، والمعايير ، والأعراف التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، بما يوجه سلوكهم ويدعم الشعور الجمعي بينهم . وتقيسها الفقرات (1-29) من الاستبانة .

- **المعتقدات :** أفكار مشتركة راسخة لدى الأفراد حول الأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل ، والاستنتاجات التي يرسمها الأفراد حولها ، تؤثر في حياتهم وتحدد سلوكهم دالئل التنظيم (Schrmerhorn, 2000, P 76) . وتقيسها الفقرات (1-6) من الاستبانة.

- **الاتجاهات :** الاتجاه حالة معنوية جاذبة أو طاردة لدى الفرد ، رئيسا أو مرؤوسا ، نحو شيء معين (برة ، وآخران ، 1991ص. 79) . وتقيسها الفقرات (7-12) من الاستبانة .

- **القيم :** أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء ، وذلك في ضوء تقويمه لها (ملحم، 2002، ص. 340).

- كما تعرف بأنها "محددات سلوكية ارتضاها الفرد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم" (السرْحان، 1994، ص. 28) . وتقيسها الفقرات (13-18) من الاستبانة .

- **المعايير :** "معايير عامة للسلوك تساعد الأفراد في الحكم على الأشياء بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب ، وما هو جيد وما هو رديء في موقف اجتماعي معين" (Kreitner, 1989.P. 475) . وتقيسها الفقرات (19-23) من الاستبانة .

- **الأعراف :** "مجموعة القواعد السلوكية التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك ، مع الاعتقاد بأنه ملزم وأن مخالفته تستتبع عقوبة على من بحالقه (الفيللات، 2008، ص. 36) . وتقيسها الفقرات (24-29) من الاستبانة .

- **الأخلاق :** "مجموعة للمبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة ، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين" (الطراوية، 1990، ص. 128) وتقيسها الفقرات (30-47) من الاستبانة .

- **مدخل المنفعة :** مدخل فلسفي يشير إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يعود بالفائدة على أكبر عدد من الناس . وتقيسها الفقرات (30-35) من الاستبانة .

- مدخل العدالة : مدخل فلسفي يشير إلى أن القرارات الأخلاقية يجب أن تقوم على معايير من المساواة والإنصاف وعدم التحيز ، وتقيسها الفقرات (36-41) من الاستبانة .

- مدخل الحقوق الفردية : مدخل فلسفي يشير إلى أن التصرفات تكون أخلاقية عندما تراعي حقوق الأفراد على المدى الطويل التي هي النهاية تقود إلى تعظيم الفائدة ، وتقيسها الفقرات (42-47) من الاستبانة .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية :

1- التصدي لموضوع مهم لم يأخذ حقه بشكل كاف ، على الأقل في المملكة الأردنية الهاشمية ، من الدراسة والبحث ، في حدود علم الباحث ، وهو موضوع للثغرة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرار الإداري ، الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر .

2: تلعب الأخلاق دوراً مهماً في حياة المجتمع بشكل عام ، والفردي بشكل خاص ، وهي مرتبطة بطبيعة الإنسان النفسية والاجتماعية . ويعتبر الإنسان غاية التنمية وأداتها ، ولذلك فمن المهم استيعاب وفهم أخلاقيات العمل وقيمه ؛ لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي في المنظمات بوجه عام ، وفي الأداء الوظيفي للفردي بشكل خاص . ويساعد

فهم أخلاقيات العمل على إزالة للتناقضات التي قد تنشأ بين الفرد والمنظمة، وعلى تطوير خلق إداري سليم يسهل تحقيق التطوير التنظيمي .

3- تعد هذه الدراسة من الناحية النظرية استمراراً للجهود المدخولة لدراسة التأثير الثقافي في أخلاقيات القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ، بالإضافة إلى فائدتها الأكاديمية ، حيث إنها يمكن أن تشكل أساساً لأية جهود مستقلة للتوسع في دراسة هذا الموضوع ، ولا سيما أنها من الدراسات التي لم تبحث على المستوى المحلي بهذه الصفة ، في حدود علم الباحث .

4- يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة إدارات المنظمات المبحوثة وغيرها على تفهم طبيعة تأثير ثقافة المنظمة في أخلاقيات القرارات الإدارية وانعكاساتها على سلوك الأفراد العاملين فيها ، وفي أداء المنظمات بوجه عام . الأمر الذي قد يدفعها إلى تغيير ثقافة منظماتها إلى ما يمكن أن يساعدها على تحقيق أهدافها .

محددات الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على الأفراد العاملين في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني القائمة في المملكة الأردنية الهاشمية عام (2008) . وتتحدد نتائجها في ضوء صدق الأدوات المستخدمة فيها وشاقتها . كما يتحدد تعميم النتائج وفقاً لمدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها .

ولا بد من الإشارة هنا إلى بعض الصعوبات التي واجهت الباحث في أثناء إعداد هذه الدراسة منها : أن بعض المؤسسات المبحوثة لم تلتزم بالمواعيد التي حددتها لإعادة الاستبيانات ، ولم تعد الاستبيانات كاملة ، مما اضطر الباحث إلى إعادة إرسالها مرة أخرى . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن البعض الآخر من هذه المؤسسات قد رفض استقبال الاستبيانات والتعاون مع الباحث في هذا الأمر . وقد أشير إلى ذلك في الفصل الثالث المتعلق بالطريقة والإجراءات .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

أولاً : الثقافة التنظيمية .

- مفهوم الثقافة لغة واصطلاحاً .
- أهمية الثقافة التنظيمية .
- مكونات الثقافة التنظيمية .
- مظاهر وأساليب انتقال الثقافة التنظيمية بين الموظفين .
- نشوء الثقافة التنظيمية وتطورها .
- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات القرار الإداري .

ثانياً : أخلاقيات القرارات الإدارية .

- تحديد مفهوم القرار الإداري والأخلاق .
- ضرورة السلوك الأخلاقي للأعمال .
- بواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال .
- الأسس الفلسفية للقرارات الأخلاقية .
- أخلاقيات الإدارة والضغوط التنظيمية .
- دور المنظمة في تدعيم السلوك الأخلاقي لدى منتسبيها .

ثالثاً : الدراسات ذات الصلة .

أولاً - الثقافة التنظيمية

Organizational Culture

توطئة

أصبح مصطلح "ثقافة" من أكثر المصطلحات شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية ، إضافة إلى استخدامه بكثرة لدى غالبية الكتاب ، والصحفيين ، ورجال الإعلام والسياسة ، بل وعامة الناس . و" الثقافة " مصطلح حديث الاستخدام في الأدبيات العربية ، فاستخدامه لا يتجاوز حدود القرن ، إذ يبدو أن يوجد هذا اللفظ في أدبيات القرن التاسع عشر في صورته الاصطلاحية .

ويستخدم هذا اللفظ الاصطلاحي : " ثقافة " في الأغلب ، مقابلاً للفظ Culture الإنجليزية ، ولفظة Culture الفرنسية ، ولفظة kulture الألمانية . وقد اكتسبت هذه الألفاظ معناها الفكري في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر ؛ وحين نقلت بعض المؤلفات في العلوم الإنسانية إلى العربية في مطلع القرن العشرين ، نقل معها هذا المصطلح العربي ، ووضع لفظ " ثقافة " مقبلاً له ؛ فالمصطلح في أصل وضعه في العرب يعد مصطلحاً حديثاً ، وليس فقط في الأدبيات العربية (السيد أحمد، 2007 ، ص.13) .

مفهوم الثقافة في اللغة :

الثقافة في اللغة مصدر تُفِّ و تُفِّف - تُفِّفٌ : صار حائفاً فطنا . فهو تُفِّفٌ . وتُفِّفُ الحل : اشتدت حموضته فصار حريفاً لذاعاً . فهو تُفِّفٌ . وتُفِّفُهُ : إذا طهرت به ، قال تعالى : " فإما تُفِّقْنَهُمْ فِي الحرب " (الأنفال:57) . وتُفِّفُ الشيء : أقام المعوج منه وسواه . وتُفِّفُ الإنسان : أدبه ، وعلمه ، وهذَّبه . (المعجم الوسيط : مادة تُفِّف) .

فالثقافة إذن - في اللغة العربية - تتصل بمعنى من معاني التقويم ، والتكيف ، والتغير النوعي ، والمعالجة (الشرفاوي، 1979 ص.17) . ويتفق مع هذا المعنى استعمال العراقي لعبارة " تنقيف معيار النظر " أي إصلاح النظر وجعله أكثر دقة (الطويسي، 2007 ص.32) . وقد اتفق على أن تكون الكلمة العربية " الثقافة " هي اللفظ المقابل للفظ الإنجليزي (Culture) ليحمل جميع المعاني والدلالات المقصودة به (التل، 2007 ص.255) .

الثقافة اصطلاحاً :

قبل الخوض في تحديد المعنى الاصطلاحي لكلمة " الثقافة " لا بد من الإشارة إلى ثلاث مشكلات تبرز أمام الباحث في هذا المجال :

المشكلة الأولى : كثرة المحاولات التي سعت إلى تحديد مفهوم الثقافة على ما بينها من تقارب أو تباين ، فقد ناف عدد المحاولات المعروفة حتى الآن عن (300) ثلاثمئة محاولة (الطويسي، 2007 ص.32) وهي تعريفات متباينة أحياناً ومتناقضة أحياناً أخرى ، مما يجعل من الصعوبة بمكان اختيار أو تحديد تعريف شامل ودقيق للثقافة ؛ ولذلك لا يمكن لأحد أن يدعي الإلمام بجميع التعريفات في الفكر الغربي بمصطلح الثقافة (التل، 2007 ص.256) . كما ليس هناك تعريف محدد للثقافة يلقي إجماعاً أو شبه إجماع .

المشكلة الثانية : الخلط الذي يقع فيه الكثيرون بين مفاهيم الثقافة ، والحضارة ، والمدنية بسبب تقارب هذه المفاهيم وتربطها والتداخل فيما بينها . فمفهوم من يجعل الثقافة والحضارة بمفهوم واحد ، ومنهم من يرى أن الثقافة مفهوم شامل يشمل الحضارة والمدنية ، ومنهم من يرى العكس من ذلك ، ولكل منهم حججه وأسانيده (السامرائي، 2001 ص.67) .

وفي هذا الباب هناك رأيان متضادان : الأول يقول بأن مفهوم " الثقافة " أشمل من مفهوم " الحضارة " ، بل إنه يشملها ، لكونه يدل على كل ما هو ملموس وغير ملموس ، مادي وغير مادي في حياة شعب ما . والرأي الآخر يرى أن الثقافة جزء من الحضارة ذات المدلول العام الذي يشمل كل منجز إنساني (الطويسى 2007 ص. 33) . وهناك رأي ثالث يعد الثقافة هي الجانب الفكري من الحضارة ، ولذا يكثر الحديث عن الثقافات الخاصة ، وأن لكل أمة ثقافتها المميزة لها . وأما الحضارة فتشمل الجانب المادي فحسب ، وقد ينعكس الأمر ، لتكون المدنية تمثل الجانب المادي ، والحضارة تمثل الجانب المعنوي (السمرائي، 2001، ص. 67) .

وقد أدى هذا الخلط في تحديد المصطلح إلى خلط مماثل في ترجمة المصطلحين الأجبيين : (Culture) و (Civilization) إلى اللغة العربية ، حيث لم يلتزم المترجمون نمطا واحدا في هذا الأمر ، فمرة ترجموا كلمة (Culture) بالثقافة ، ومرة ترجموها بالحضارة ، وفعلوا ذات الشيء في كلمة (Civilization) فمرة تُرجمت بالثقافة ، ومرة بالحضارة ، ومرة ثالثة بالمدنية ، وهكذا . ومبعث الخلط في الترجمة أن المصطلحين الأجبيين المشار إليهما ، يقابلهما في اللغة العربية ثلاثة مصطلحات هي : حضارة ، وثقافة ، ومدنية . ومن هنا جاء الارتباك والاختلاف والتداخل . (السمرائي، 2001، ص. 67) .

المشكلة الثالثة : غموض المصطلح . إذ إن مصطلح الثقافة هلامي شديد الغموض ، غير واضح المعالم والأبعاد . ولعل ما أشير إليه في المشكلة الثانية أعلاه ما يصلح دليلا على هذا الغموض ، يضاف إلى ذلك كثرة التعريفات المتباينة التي تتردد بين مفهوم ضيق للثقافة يجعلها مقتصرة بالدرجة الأولى على النشاطات العقلية العلمية ، أو على الإنتاج الذهني العالي المستوى ، المعترف به من قبل المختصين ؛ وبين مفهوم أقل ضيقاً يدمج في الثقافة كل النشاطات الذهنية الشعبية والرسمية الحية

والموروثة ؛ وبين مفهوم ثالث أكثر شمولاً يحاول أن يربط الثقافة بكل النشاطات الذهنية والجسدية التي تخلق لدى جماعة معينة طريقة مميزة في السلوك والحياة (غليون، 1990، ص. 81) .

وإزاء هذه المشكلات التي تبعث الحيرة والاضطراب ، كان لابد من السعي لتحديد مفهوم واضح للثقافة يُعتمد عليه لعلايت هذه الدراسة ، بيد أن ذلك لا يمنع - ابتداء - من استعراض أهم التعريفات المتعلقة بمصطلحي الحصار والمدينة التي يرى الباحث فيها إثراء لهذه الدراسة ، وفائدة كبيرة في هذا الباب ، وصولاً إلى استجلاء مفهوم واضح للثقافة بمعناه الاصطلاحي ، وتمييزاً له عن مصطلحي الحصار والمدينة .

فالحضارة في اللغة تعني الإقامة في الحضر ، وهي صد البداوة . والحصار : المدن ، والقرى ، والريف . وسميت بذلك لأن أهلها حصروا الأمصار ومساكن الديار التي يكون لهم فيها قرار ، أي سكن وإقامة ، وعليه كانت الحضارة لغة تعني الإقامة في الحضر ، خلافاً للبداية والبداوة (المنجد، 1975، مادة حضر) .

ومنها الحاضرة : أي القوم الحضور . وحاضرة الشيء القرية منه . وفي التنزيل العزيز : " ولما سألهم عن القرية التي كانت حاضرة البحر " (الأعراف : 163) . ويعود أصل الحضارة في الفكر العربي إلى المدينة الكبيرة ، فنقول " حاضرة الفاتيكاس " ، " وعمان حاضرة المملكة الأردنية الهاشمية " . وكذلك الحواضر الإسلامية .. إلخ . وشاع في العربية تعبير : سكان الحواضر ، وأهل الحواضر ، في مقابل البادية وأهل البادية (النبطية، 2002، ص. 9) .

أما المدنية (Civilization) فهي مشتقة من Civitas في اللاتينية بمعنى المدينة ، أو من Civis بمعنى ساكن المدينة ، أو من Civilis بمعنى مدني أو ما يتعلق بساكن المدينة ، حيث تقوم الحياة الحضرية عادة في المدن بين الحضر ، أي ساكن المدن ، وذلك لما يتوافر فيها من ثروات وحيرات بسبب التجارة والصناعة التي تقوم فيها ، فضلاً عن الانجازات البشرية من اختراعات

وابتكارات وإنتاج فكري ، بينما لا تسمح حياة البدو والعلاحيين بقيام علاقات متشابكة كذلك التي تقوم بين سكان المدن ، بما يتيح قيام أنماط متنوعة من الحياة تعكس حضارة أو مدينة ، حتى وإن ظهرت بعض مظاهر الحضارة في القرى فإنها لا تزدهر إلا في المدن (رشوان، 2006، ص.133) .

يبد أن الحضارة في الاصطلاح أخذت معنى مختلفا ، فقد تحولت اللفظة من معناها اللغوي الذي يعني الإقامة في الحضر إلى معنى اصطلاحي معبر لمعناها اللغوي ، وصارت تطلق على جملة المنجز الإنساني لشعب من الشعوب ، ولهذا يكثر استخدام تعبير ' حضارات ' بالجمع وليس حضارة واحدة وفق ما يوحى المنلول اللغوي لكلمة حضارة المشار إليه (هنتغتون ، 1999، ص. 102) .

وفي الاستخدام العام تعني ' الحضارة ' الخصائص والمميزات الاجتماعية ، والدينية ، والحلقية ، والنفسية ، والعلمية ، والفنية عند شعب ما ، كالحضارة اليونانية ، والحضارة الصينية ، والحضارة العربية . ومن هذا المنظور يمكن الحديث عن ثقافات متعددة ضمن الحضارة الواحدة ، كالحضارة الإسلامية التي تشمل ثقافات متنوعة منها : العربية ، والفارسية ، والتركية ، والفوقارية ، وغيرها (الطويسى، 2007، ص.32) .

ويعرفها ابن خلدون (1993) بقوله : .. والحضارة ، كما علمت ، هي النفس هي الترف واستجادة أحواله ، والكلف بالصنائع التي تؤبق من أصفاهه وسائر فوائده ، من الصنائع المهيئة للمطابخ ، أو الملابس ، أو المباني ، أو الفرش ، أو الألبسة ولسائر أحوال المنزل ... وإذا بلغ التألق في هذه الأحوال المنزلية العاية تبعه طاعة الشهوات ، فنتلون النفس من تلك العوائد بألوان كثيرة لا يستقيم حالها معها في دينها ولا دنياها (ص 293) .

والحضارة بهذا المعنى الاصطلاحي عند ابن خلدون أصبغ من الحضارة بالمعنى الاصطلاحي الحديث ، لأنها لا تصور إلا الجانب المترف من النشاط النشوي ، ولا تتحل فيه النشاط الديني ، والحلقي ، والعقلي (للكروي، 2001، ص.13) .

أما ديورانت (1998) فيعرف الحضارة بأنها نظام اجتماعي يعين الإنسان على الزيادة في إنتاجه الثقافي ، وتتألف من أربعة عناصر : الموارد الاقتصادية ، والنظم السياسية ، والتقاليد الحلقية ، ومتابعة العلوم والفنون ، وهي تبدأ حيث ينتهي الاضطراب والقلق ؛ لأنه إذا ما لم الإنسان من الحوف ، تحررت في نفسه دوافع التطلع ، وعوامل الإنداع والإنشاء ، وبعدد لا تنفك الحوافز الطبيعية تستنهضه للمضي في طريقه إلى فهم الحياة وازدهارها (ص.3) .

وترى المدرسة الألمانية في علم الاجتماع أن الحضارة هي صورة التعبير عن الروح العميقة للمجتمع ، فأما مظاهر التقدم الآلي والتكنولوجي فإنه مما يتصل بمعنى المدنية . وقد تأثر بهذه التفرقة بعض الباحثين من غير الألمان فعالوا إلى العول : (بأن الحضارة هي ما نحن ، وأما المدنية فهي ما ستعمل) وبعبارة أخرى فإن الحضارة في رأيهم تتمثل في الفنون ، والآداب ، والديانات ، والأخلاقيات ، بينما تتمثل المدنية في السياسة ، والاقتصاد ، والتكنولوجيا (الشرقاوي، 1979 ص.15) أي أنها تجعل الحضارة في مقابل المدنية .

ويطلق مفهوم الحضارة الآن على كل ما يشته الإنسان في كل ما يتصل بمختلف جوانب نشاطه وبواحيه ، عقلا وخلفا ، ومادة وروحا ، ونسبا ودينا . وهي بهذا المعنى الاصطلاحي بطير المدنية التي هي في أصل الاستعمال مكنى المدن ، التي تقابل الكلمة الأوروبية (Civilization) . والحضارة بهذا المعنى أعم من الثقافة ، التي تطلق على الجانب الروحي أو الفكري والصناعي ، كأنما لوحظ فيها أن النشاط البشري في مختلف جوانبه ومواهبه يكون في أرقى حالاته في الحواضر والمدن (الكروي، 2001 ص.14) .

بينما عرف ديورانت (1998) المدنية بأنها رقة المعاملة (Civility) والسلوك المهدب الذي ابتدعه سكان المدن ، وبمساعدة على ذلك ما تقدمه الصناعة من وسائل الراحة والترف في الحياة ، كذلك تفرع بعض الناس للعلوم المختلفة والفلسفة ، في حين يشعل الآخرون بالأمن المادي (ص.5) .

ويرى عثمان (1982) أن السلوك الحصارى هو جواب الإنسان على التحدي المواجه له : تحدي الطبيعة المادية من جهة ، وتحدي حاجاته هو من جهة أخرى ، وتحدي الإنسان الآخر أو المجتمع من جهة ثالثة . ويلتئ هذا الجواب الإنساني على التحدي في صور نشاط متعدد الجوانب ، مادي ومعنوي . وهكذا تشمل الحصاراة النشاط الإنساني في شتى مجالات الآداب ، والعلوم ، والفنون ، كما تشمل صور الإنتاج المادي من عمائر ، وطرق ، وجمور ، وقاطر ، وغيرها . ومن مجالات الحصاراة : العقائد ، والعوائد ، والأدب الرفيع ، والنظم السياسية ، والإدارية ، والاقتصادية ، والاجتماعية (نظم الحكم والإدارة ، والملكية ، والأسرة : الزواج ، والطلاق ، والميراث) ، كما لا يحرج عنها تحطيط المدن ، والعمارة ، ووسائل النقل ، وأساليب المأكل ، والمشرب ، والريفة ، والترفيه (ص.15) .

وبالعودة إلى مصطلح " الثقافة " فقد سلعت الإشارة إلى كثرة المحاولات التي سعت إلى تعريفه وتحديد . ولعل إدوارد تايلور (E.Tylor) هو أول من أعطى تعريفا شاملا للثقافة ، وذلك في كتابه " الثقافة البدائية " *Primitive Culture* الذي نشره عام (1871) ولا يزال مستخدما في أغلب الدراسات الاجتماعية والإنسانية ، وينص هذا التعريف على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة ، والعقائد ، والفنون ، والأحلاق ، والقوانين ، والأعراف ، وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في جماعة (مشار إليه في التل، 2007، ص.255) . بيد أن هذا التعريف على شهرته وكثرة تداوله لا يفرق بين الثقافة والحصاراة ، ذلك أن هذين المفهومين عند تايلور بمعنى واحد .

أما حجازي (1982) فيعرف الثقافة بقوله : " إن الثقافة هي تلك التوليفة من المعارف والمعتقدات، والممارسات ، والتوجيهات ، والأعراف ، والأحلاق ، والفنون التي يكتسبها المرء في مراحل نشأته كي يصبح عضوا في المجتمع " (ص.140) . ويضيف حجازي (1982) قائلا : بأن الثقافة هي الإطار الفكري الجامع الذي يقوم بتوحيد الأفق الذهني للمبصوين تحت لوائه بصفتهم أعضاء منتمين إلى كيان

واحد، وهو ما يتم عادة عن طريق نظام متكامل ومتناسك من اللعبة ، والرموز ، والشعارات ،
والشعائر ، والمعتقدات ، الموجهة لسلوك أعضاء الجماعة ومواقفهم ، وعلاقاتهم ، وتفاعلاتهم^٢
(ص.140) .

ولكن هذا التعريف يحلط بين مفردات الثقافة ووسائل نقلها بين الأجيال . فالمعتقدات وفق هذا
التعريف تمثل جانبا من جوانب الثقافة ، وفي الوقت نفسه وسيلة لنقل الثقافة ، شأنها شأن اللعبة . وهو
ما سيكون موضع تفصيل في المبحث الحاصل بأساليب انتقال الثقافة بين الموطنين .

وأما (أرسنت باركر) فيعرف الثقافة بأنها "ذخيرة مشتركة من الأفكار والمشاعر لأمة تجمعت
لها وانتقلت من جيل إلى جيل في تاريخ مشترك ، وتعلب عليها بوجه عام عقيدة دينية مشتركة ، هي
جزء من تلك الذخيرة المشتركة من الأفكار ، والمشاعر ، والعقيدة الدينية ، واللعبة هي من العناصر
الأساسية للثقافة " (مشار إليه في الجدي ، 1982، ص. 22) . وقريب من هذا التعريف ما أورده
الفتياني (2007) في تعريفه للثقافة إذ يقول : " هي مجموعة قيم وأفكار ومعتقدات تتبثق عنها جملة من
النظم والتقاليد والأعراف التي تتجسد في مجتمع معين أو مجموعة من المجتمعات ، في مرحلة رمزية
معينة (ص. 67) . ويلاحظ في هذا التعريف أن الفتياني يفصل بين مكونات الثقافة ، وبين ما ينبثق
عنها من نظم وتقاليد وأعراف ، وهو محل نظر ، وسيكون مدار الحديث في مبحث نال .

في حين يرى (شايبرو) " أن الثقافة مثل الهواء الذي نستنشق ، سلم بوجوده ولكننا نكاد لا نشعر
به " (مشار إليه في العربي ، 2002، ص. 452) . وهو بذلك يدعم الرأي الذي يحصر الثقافة في
الجوانب المعنوية والفكرية وحسب .

بينما يرى النل (2007) بعد أن استعرض العديد من التعريفات المتعلقة بمصطلح " الثقافة " : أن
جميع تعريفات الثقافة تشترك في نقطة واحدة هي تأكيدها على أن الثقافة هي مجموعة من المعارف
والاعتقادات ، والقيم ، والأخلاق ، والعادات التي يكتسبها الفرد من جراء لئمانه إلى جماعة من

الجماعات . وبالتالي فإن الثقافة ليست نظاما جامدا راكدا مستقرا ، بل هي نظام يمتاز بطبيعة إبداعية نابعة من طبيعة الإنسان في كل زمان ومكان ، وهي تتغير وتتطور بتطور فكر الإنسان ، وتتصف بأنها ظاهرة إنسانية مكتسبة ، وتكاملية ، وتركيبية ، وانتقالية ، ومستمرة ، ووسيلة للتنبؤ بالسلوك الاجتماعي الحاص والعام" (ص.261) .

ويخلص الباحث - بعد استعراض المعاني الاصطلاحية لمعردات : الثقافة ، والحضارة ، والمدنية - إلى أن الحضارة مفهوم شامل يشير إلى جملة المنجز الإنساني لشعب من الشعوب ، وله جانبان : جانب مادي يشمل العلوم ، والمعارف ، والاختراعات ، والصناعات ، والوسائل المادية المختلفة ، ويطلق عليه " المدنية " ، وجانب فكري معنوي يشمل العفائد ، والأدب ، الأعراف ، والقيم ، والنظم ، وسائر الجوانب والاجتماعية ، ويطلق عليه " الثقافة " ؛ فالعلاقة ، وفق هذا المنطق ، بين الحضارة من جهة ، وكل من المدنية والثقافة من جهة أخرى هي علاقة الأصل بالفروع .

وهذه الخلاصة هي ما سيعتمدها الباحث للمضي في دراسته وصولا إلى تحقيق الأهداف المتوخاة منها . على أن هذه التفرقة بين المدنية والثقافة ، لا تعني أن يتم تجاهل التأثير المتبادل بين النشاط الفكري والروحي من جهة ، والنشاط المادي في الحياة من جهة أخرى ؛ ذلك أن أي باحث لا يملك أن يغض من شأن الظروف المادية وأثرها في توجيه فلسفة القيم الثقافية للمجتمع ، كما لا يملك أن يعكس الأمر فيغض من شأن الثانية في توجيه الأولى (الشرقاوي، 1997.ص18) .

الثقافة التنظيمية :

لا يخرج مفهوم الثقافة التنظيمية عند السلوكيين وعلماء الإدارة عن مفهوم الثقافة عند علماء الاجتماع ، ولا يختلف عنه إلا من حيث الإطار العام والمساحة التي تشغلها فئة من الناس تنصوي في

إطار معين هو المنظمة ، وسنترك في ثقافة معينة تعكس هوية المنظمة التي تنتمي إليها ، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة فرعية (Sub Culture) للثقافة العامة للمجتمع الذي تنشط فيه (عثمان ، 2004، ص.156).

وفيما يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال لمصطلح الثقافة التنظيمية : يعرفها دافت ونوي (Daft & Noe, 2001) : بأنها مجموعة أساسية من القيم ، والافتراضات ، والمعتقدات، والمفاهيم ، والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة (p,87) . أي أن دافت ونوي (Daft & Noe) قد اكتفيا بتعداد عناصر الثقافة ، ولم يوصحا ماهيتها أو طبيعتها ، ولم يشيروا إلى أثرها في السلوك .

أما جريسيرع وبارون (Greenberg & Baron, 2000) فيعرفان الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات ، والقيم ، ومعايير السلوك ، والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة . وتتأصل أي ثقافة تنظيمية في مجموعة من الخصائص الأساسية التي يسميها العاملون في المنظمة (p.580) . يلاحظ على هذا التعريف أنه قصر الثقافة على المعرفة وحسب .

ويعرفها ستيغن و ان (Steven & Ann, 2000) : بأنها النمط الأساسي للافتراضات ، والقيم ، والمعتقدات المشتركة التي تعد الطريقة الصحيحة في التفكير والتعامل السليم مع المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة ، والتي تحدد ما هو المهم وما هو غير المهم من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة (P.498) .

وبعد استعراض المحاولات العديدة لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ، يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير ، والأعراف ، التي تشكل هوية منظمة ما ، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها .

أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية في أي منظمة قوة مهمة في الضغط الاجتماعي ، إذ تمارس سطوتها ، ونفوذها ، وتأثيرها في سلوك الأفراد ، كما تتولى تقويم هذا السلوك بوصفها الموجه له ، حيث لا يستطيع الأشخاص الحروح عليها ، وإلا تعرضوا للجراء الاجتماعي . وترسم الثقافة السائدة في المنظمة الإطار العام لسلوك الأفراد العاملين فيها ، والحدود الواضحة للمقبول والممنوع أو المرفوض منها . وبذلك تمثل الثقافة أهمية سلوكية تكسب تفاعل الأفراد في المنظمة قوة وانسجاما ، ولهذا فهي ضرورة إنسانية تنظيمية عامة لتحقيق التقدم والازدهار للمنظمة (المغربي، 2002، ص 458) ، وعليه فالإنسان محكوم إلى درجة ما في تصرفاته وعلاقاته بالمصنوع الثقافي للجماعة المنظمة التي يعيش في كنفها (عثمان، 2004، ص 153) .

ومن الواضح في الحياة العملية أن الثقافة مهمة جدا في غرس القيم ، والاتجاهات الإيجابية في نفوس الأفراد ، وصيبت السلوك الذي تحتاجه المنظمة ، وفي مساعدة الأفراد على القيام بأدوارهم بشكل سليم ، ولا سيما السلوك الذي لا يمكن تحديده رسميا مسبقا . ولهذا فالمنظمات الناجحة المتميزة التي تمتلك ثقافة قوية مؤثرة تحرص على ررع القيم السبيلة ، والاتجاهات الإيجابية ، والمعتقدات المؤثرة الدافعة في نفوس موظفيها من أجل رفعة مكانتها ، والمحافظة على تميزها في سوق العمل (Moorhead & griffin, 2001, P.480) .

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توجد حلوية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد كبير عملية اتخاذ القرارات في المنظمة والتخطيط للمستقبل . يضاف إلى ذلك أن التجارب التي يمر بها المدبرون عبر سنوات خدمتهم في المنظمة ، والحصيلة الواسعة من الذكريات والتجارب المشتركة التي يروون حولها القصص ، ويتذكرون عن طريقها بعض القيم والمعتقدات ، تمكنهم من الاتصال والتواصل فيما بينهم ، وتوجد أرضية مشتركة للتنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة ، بما

يسهل إلى حد كبير صنع القرارات والتخطيط للمسائل المحددة . وبطرا لأن المطلقات والمواقف النظرية التي تستند إليها تصرفات المديرين تكون متماثلة في الغالب ، فإن الواحد منهم يستطيع أن يفترض موافقة الآخرين دون أن يستغرق وقتا طويلا للتفاوض (McShan&Glinow,2000,P.505)

يضاف إلى ذلك أن الثقافة التنظيمية تمنح الموظفين إحساساً بالهوية التنظيمية ، أي أنها رابط اجتماعي يربط الأفراد معاً ، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الخبرة التنظيمية ، ويولد لديهم التزاماً بقيم المنظمة . وذلك فهي تخدم وظيفتين أساسيتين هما (Daft, 2001,P.589) : التكامل الداخلي والتكيف الخارجي ، ويقصد بالتكامل الداخلي أن الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد على تطوير هوية جماعية ، وتحدد لهم أطراً معينة للعمل معاً بفاعلية . أي إنها تقود علاقات العمل يوماً فيوماً ، وتحدد كيفية اتصال الأفراد بعضهم ببعض داخل المنظمة ، وكيفية توزيع القوة والمكانة ، كما أنها تطبع قواعد غير مكتوبة في عقول الأفراد ، بما يمكنهم من تحديد السلوك المقبول أو غير المقبول ، وبالتالي التأثير في أداء المنظمة بوجه عام . وتشير الدراسات المقارنة لممارسات الإدارة الأمريكية التقليدية، وأساليب الإدارة اليابانية أن النجاح السببي للمنظمات اليابانية في الثمانينات يمكن أن يفسر جزئياً بقوة ثقافة المنظمة ، التي تؤكد على التكامل الداخلي السببي على مشاركة الأفراد ، والاتصالات المفتوحة ، والأمن ، والمساواة (Daft, 2001,P.589).

أما التكيف الخارجي فيقصد به أن الثقافة التنظيمية تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها في علاقتها مع الأطراف الخارجية . فالقيم الثقافية يمكن أن تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة لحاجات العملاء وتحركات المنافسين . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن الثقافة التنظيمية من شأنها إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية في تعاملها مع المجتمع المحلي أو المجتمعات التي يصل إليها نشاطها . وبمعنى آخر فقد

أصبحت ثقافة المنظمة أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال ، بوصفها معايير وقيما تحدد ما هو ملائم وما هو غير ملائم في البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

وقد أشارت دراسات عديدة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة القوية للمنظمة وفاعلية المنظمة . وفي الدراسة التي أجراها بيترر ووترمان (Waterman و Peters) (1982) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء ، وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها أمران أساسيان في تلك المنظمات ، فقد عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكثيف والحرائط والقواعد التنظيمية ، ذلك أن الأفراد يعرفون ما يفترض أن يفعلوا . والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار القيم ، والمعايير ، والأعراف السائدة في المنظمة . أما في المنظمات ذات الثقافة الضعيفة ، فالأفراد فيها يبحثون في اتجاهات مشتتة عن (التوجيه) ويلتفون بصائح غير متوافقة ، ويحققون في اتخاذ قرارات تتسجم مع قيم الأعضاء الآخرين (حريم،1997،ص.454) .

بداية الاهتمام بالثقافة التنظيمية

يرجع بعض الباحثين بداية الاهتمام بمصطلح ثقافة المنظمة أو ما يشار إليه بالثقافة التنظيمية إلى حقبة الثمانينات من القرن العشرين ، وذلك على إثر إطلاق وليم أوتشي William Ouchi نظرية (Z) في الإدارة ، التي أشار فيها إلى أن نجاح الإدارة اليابانية مقارنة بالإدارة الغربية يعود في جزء منه إلى الثقافة ، ويقصد بذلك الثقافة التي تصبغ سلوك الأفراد العاملين في المنظمات ، ذلك أن نمط الحياة اليابانية انسحب تأثيره على الحياة داخل المنظمات اليابانية ، وهو بجملة انعكاس للثقافة السائدة هناك (Buchanan & Huczynski,2004,P.643) .

وقد شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي إصدار أربعة كتب مهمة تناولت بشكل رئيس دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها في عمل المنظمات ، وهي : (theory z) 1981 نظرية رد ، لمؤلفه وليم

أوتشي William Ouchi المشار إليه ، وكتاب (*The art of Japanese Management*)
 1982 في الإدارة اليابانية ، لمؤلفيه : ريتشارد باسكال Richard Pascal ، ولطوي أنوس Anthony
 Athos ، وكتاب (*In search of excellence*) 1982 ، بحثاً عن التميز ، لمؤلفيه : بيتر ،
 ووترمان Tom Peters and Robert Waterman ، وكتاب (*Corporate cultures*)
 1982 الثقافة المنظمة ، لمؤلفيه : تيرنس ديل والين كيبيدي Terrence Deal and Allan
 Kennedy (Bucanan & Huczynski, 2004, P.643) .

إلا أن البعض الآخر (الوقي، 2004، ص.53) يرى أن دور الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة بدأ قبل
 ذلك بكثير ، إذ يعيده إلى بداية القرن العشرين ، وإن لم تذكر كلمة ثقافة صراحة آنذاك ، بل تمت
 الإشارة إلى بعض مكوناتها كالقيم ، والاتجاهات ، والمعايير وغيرها . وقد تماشى الاهتمام بالثقافة
 التنظيمية مع تطور الفكر الإداري وتطور المدارس الإدارية . وكانت أولى المحاولات في هذا المجال
 ما اصطلح عليه في علم الإدارة بدراسات هوثورن (*Hawthorne studies*) التي أجريت في نهاية
 عشرينات القرن الماضي ، في مصانع شركة ويسترن اليكتريك (*Western Electric*) في مدينة
 شيكاغو الأمريكية . تلك الدراسات التي تمحّضت عنها نتائج مهمة ، كان من أبرزها : أن الأعراف
 (*Norms*) التي تتشكل في ثقافة الأفراد العاملين معا في إطار معين لها تأثير ملحوظ على حجم
 الإنتاج ونوعيته أكبر من التأثيرات التكنولوجية أو ظروف العمل . كما أن للجماعات غير الرسمية
 دورا كبيرا كذلك في التأثير في سلوك العاملين ، ولا سيما في تحديد حجم الإنتاج ونوعيته .

وقد اهتم علماء الإدارة بالجانب الإنساني والاجتماعي للمنظمة منذ الثلاثينات من القرن العشرين،
 أي منذ بدء إدراكهم لأهمية الرضا والروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة ، ثم تبين تدريجياً بأن
 هذا النعد هو أكثر من مجرد الروح المعنوية ، وقد استبدل بالمفهومين ، لفترة معينة ، ما اصطلح عليه
 بالفلسفة الإدارية ، التي تدرج القيم السائدة في المنظمة في إطارها ، ثم ما لبث أن تطور تدريجياً إلى

مفهوم الثقافة التنظيمية ، يشمل مختلف الأبعاد الإنسانية المهمة التي لا تتناولها الأبعاد الرسمية للتنظيم (Burnes,2000,pp.93-134) .

وفي الثمانينات من القرن الماضي كذلك ، أحد فريق من العلماء الباحثين بالبحث عن نماذج إدارية جديدة ، إلى أن حلصوا إلى أن منظمة المستقبل ستكون منظمة يكون تأثير البناء التنظيمي فيها محدودا ، وأن التأثير الأهم فيها سيكون للثقافة التنظيمية ، وأن المنظمة الناجحة ستكون منظمة تتمتع بثقافة قوية تضمن التميز (Burnes,2000,pp.93-134) .

وقد أحد مفهوم الثقافة التنظيمية مكانته في حياة الأعمال والدراسات الأكاديمية مدفوعا بثلاثة عوامل رئيسة هي (Buchanan & Huczynski,2004 ,p 642) : أ : تزايد سطوة العولمة التي وضعت ثقافة المطاعم في دائرة الاهتمام جنبا إلى جنب مع الثقافة الوطنية ، ب : الافتراض الثابت بأن الأداء التنظيمي يعتمد على قيم الموظفين المسجمة مع إستراتيجية المنظمة التي يعملون فيها . ج : وجهة النظر المثيرة للجدل التي تقول : بأن الإدارة تستطيع بما تملكه من وعي وخبرة تعبير الثقافة التنظيمية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

مكونات الثقافة التنظيمية :

الثقافة ، كما سبق تعريفها (ص.24) هي كل مركب من القيم ، والاتجاهات ، والأعراف ، والمعايير ، والمعتقدات ، التي تسود في المجتمع أو المنظمة ، بما يشكل نسيجاً متناغماً ونسقاً واحداً من الملوك الفردي والجماعي فيها . وفيما يلي توصيح لكل من هذه المكونات :

لولا - - القيم Values

القيم مصطلح حديث بالمعنى الذي نستعمله اليوم ، بدأ في اللغات الأوروبية في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي ، ولم يشع إلا في مطلع القرن العشرين . وأخذ العرب عن تلك اللغات

الأوروبية ، وخاصة الفرنسية Valeur والإنجليزية Value والألمانية Wert ، وترجموه ترجمة حرفية راجعين في ترجمته إلى المعنى الحرفي الأصلي للفظ ، وهو المعنى الذي يدل على "المقابل" أو "العوض" المادي المقدر "ثمناً" للشيء . فأصل معنى اللفظة إذن اقتصادي مادي ، ثم انتقل المعنى - كما هو الشأن في حياة الألفاظ وتطورها - من الدلالة المادية المحسوسة إلى دلالات مجازية معنوية متعددة . فأصبح لكثير من الأشياء وجوانب الحياة قيمة - ليست مادية بالضرورة - تتساءل عنها ونقدرها ، وذلك بسبب صفات في تلك الأشياء والجوانب ، أو بسبب ما تحققه من فائدة عملية في الحياة أو بوقية للأفراد مثل : الجمال ، والحير ، والحق ، والعدل ، والحب أو الرغبة أو الاشتهاء النفسي ، وتمثلت هذه الصفات في الفنون فأصبحت مثلاً هذه اللوحة أو تلك ، أو هذه القطعة الموسيقية أو تلك "قيمة فنية" . وأصبحت للمبادئ والمواقف وأنواع السلوك عند الناس منافع فردية وجماعية ، وخاصة في بيئات معينة ، فالكرم قيمة ، والتكافل قيمة ، والتعاون قيمة ، والنظام قيمة .

وهذه كلها صفات محمودة أو "فضائل" وبقضها صفات مدمومة أو "ردائل" وكلها "قيم" إيجابية أو سلبية ؛ لأن لها "تقديراً" أو "تقويماً" أو ثمناً مادياً أو معنوياً نفسياً توزن به . والأصل في اللغة أن يقال عن واحدة من هذه الموصوفات إنها ذات قيمة ، أو عن كل واحد منها إنه ذو قيمة ، وإنها في مجموعها ذوات قيم . ثم أجريت اللفظة مجرى الأسماء أو المصادر فأصبحت تدل على الموصوف نفسه ، بعد أن كانت تدل على صفته أو قيمته (الأسد ، 2002، ص.31) .

إن تقييم الإنسان للأمور يتصل بمدرجات هذا الإنسان عن الحقيقة والواقع وعن طبيعة الحياة . والإنسان بما وهه الله من عقل وقدرة على محاكمة الأمور ، يتمتع بمرونة عالية في تقييم الأشياء والأفكار التي يتعامل معها في حياته اليومية ، وتتأثر عملية التقييم هذه بما يتعرض له الفرد ويعيشه في بيئته ، وما تشتمل عليه مؤسساته ، وكذلك خبراته التي اكتسبها ، بحيث يطور الإنسان في النهاية

نظاما معقدا لتقييم الأمور ، بما ييسر له الحياة في محيطه ، ويساعده في صنع قراراته ، وتنظيم أفكاره ، وتقييم الأشياء من حوله (الطويل، 1986، ص. 137) .

فالقيم تمثل قناعات أساسية ، كما تحتوي على مضامين خلقية . بمعنى أنها تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو صواب ، وجيد ، ومرغوب . ولكل فرد نظامه أو هرمه القيمي الخاص به ، الذي يتصمم أولوياته القيمة ضمن إطار أهميتها النسبية له . ويمكن تحديد هذا الهرم في ضوء الأهمية النسبية التي يقررها الفرد للقيم مثل : الصدق ، والأمانة ، والمساواة ، والعدالة ، والحرية ، واحترام الذات ، وما إلى ذلك . وإن لقيم الإنسان واتجاهاته أثرا في سلوكه (الطويل، 1986، ص. 137) .

أثر القيم في تشكيل السلوك :

إن القيم تفرص سلطتها وهيمنتها بصورة تطبع المجتمع على اختلاف جماعته بسمات خاصة . فالقيمة تستمد فعاليتها من حالة الرضا والتبجيل التي يبديها الأفراد والجماعات في تصرفاتهم اليومية (الزبيدي، 2003، ص. 140) .

إن العمل في المؤسسات الإدارية معمم بالقرارات القيمة . والإداريون والموظفون على حد سواء يعيشون ممارسات يومية في عملهم المؤسسي تظهر فيها القيم بوضوح . فحينما يتعلق بالموارمة مثلا يلاحظ أن العديد من المنظمات والدول النامية تعاني من عسر مالي ، وعجز في ميزانياتها يحول بينها وبين ما تتطلبه لتحقيقه ، لذا فإن إداريها ومحططي برامجها ملزمون بتحديد أولويات البرامج والنشاطات التي تمنح أهمية ولولوية ، أي تلك التي تشكل في نظرهم المجالات الأكثر قيمة من غيرها من البرامج والنشاطات الأخرى (الطويل، 1986، ص. 140) .

ومن الملاحظ أن اتخاذ قرارات قيمة لا يتوقف على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري ، أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الإلكترونية ، فذلك لن يؤدي إلى إبعاد الإداري من اتخاذ القرارات القيمة اللازمة ، حيث إن القرار ذا الأبعاد القيمة من احتصاص إنسان واع ، له بعده

البني المعقدي ، والقيمي ، والمعرفي . أي له إطاره الثقافي الذي يعيشه ويطلق منه في صنع قراراته وبلورتها ، وإن أثر القيم في عمل الإداري يمكن لمسه ، ويصبح أكثر وضوحاً عند صنع السياسات الإدارية ، وما يتطلبه ذلك من مراعاة لارتباطها بالأنطر الاجتماعية ، والأيدولوجية السياسية ، والأبعاد المعرفية والإدراكية (الطويل، 1986، ص. 141) .

ومن هنا فإن على مديري المنظمات المختلفة ومسؤوليها أن يدركوا أهمية النعد القيمي في حياة العاملين في منظماتهم ، وما يترتب على ذلك انعكاساً في سلوكهم ، وأثر ذلك في المنظمة نفسها ، ولا سيما أن الأجيال الجديدة التي تتحقق سبوايا العمل في المنظمة ، تحضر معها قيمها التي قد لا تتفق بالضرورة مع قيم من سبقوهم في العمل ، أو مع رملاء العمل الحاليين . إن العمر الزمني يعد بعداً رئيساً مميّزاً لقيم العاملين . فالعاملون الشباب اليوم يولون أهمية كبيرة للحرية الشخصية ، ولل فردية ، والانفتاح ، وهذا يعني أن الإدارة ملزمة بتفهم هذه القيم ، والاهتمام بها والتعامل الفاعل معها ، إذا ما أريد لمثل هذه القوى الشابة المتحمسة أن تستمر في وجودها في المنظمة بصفتها عناصر فاعلة منتجة (الطويل، 1986، ص. 142).

ثانياً- الاتجاهات Orientations

يحظى موضوع الاتجاهات بأهمية خاصة في الدراسات الاجتماعية والنفسية ؛ لأنه يعد من موانع عملية التنشئة الاجتماعية ، ومن المحددات الموجهة الضابطة المنظمة للسلوك الفردي والجماعي . إذ تتكون لدى كل فرد وهو يمو اتجاهات نحو الأفراد ، والجماعات ، والمؤسسات ، والمواقف ، والموضوعات الاجتماعية . وكل ما يقع في المجال البيني للفرد يمكن أن يكون موضوع اتجاه من اتجاهاته . ومن أمثلة الموضوعات التي كون أغلب الناس اتجاهات نحوها : الدين ، والروح المكر ، والروح من امرأة عاملة ، وتنظيم النسل ، واحتلال الجسرين ، والوظيفة الحكومية ، والأعمال الحرة

، والأجانب ، والرأسمالية ، والوحدة العربية ، والعمل ضمن فريق ، والمركزية ، والبيروقراطية (زهران، 1984، ص. 144) .

تعريف الاتجاهات : الاتجاه النفسي الاجتماعي تكوين فرضي ، أو متغير كامن أو متوسط (يقع فيما بين المثير والاستجابة) . وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهوؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص ، أو أشياء ، أو موضوعات ، أو مواقف في البيئة ، تستثير هذه الاستجابة (زهران، 1984، ص. 144 ؛ عقل، 1988، ص. 167) .

كما يعرف الاتجاه بأنه مشاعر الفرد السلبية أو الإيجابية تجاه الأشياء ، أو الحوادث ، أو الأشخاص ، أو النشاطات (الريدي ، 2003، ص. 112 ؛ ماهر ، بت، ص. 216) .

وبوجه عام ليا كانت هذه المشاعر فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة جوانب رئيسة هي (العطية، 2003، ص. 101) :

- 1- الجانب الإدراكي (المعرفي) وهو ما يتعلق بالمعارف والخبرات والمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الأشخاص أو الموضوعات . وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار ، والمعارف ، والملاحظات ، والتفسير المبطني للعلاقات بينها ، مما يساعده في تكوين ردود فعله في مشاعره وتصرفاته تجاه أولئك الأشخاص أو تلك الموضوعات .
- 2- الجانب العاطفي (التقييمي) بناء على معارف الفرد وخبراته ومعتقداته تتكون عواطفه (مشاعره) وتظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل ، وحب أو كراهية ، وإعجاب أو عدم إعجاب ، ارتياح أو عدم ارتياح (قلق) ورضا أو استياء تجاه أشخاص ، أو أشياء ، أو موضوعات معينة .

- 3- الجانب السلوكي (النزوعي) ويتعلق بالميل أو الدروع إلى التصرف بالطريقة التي تتفق مع الاعتقادات والمشاعر التي يحملها الفرد تجاه الموضوع محل الاتجاه (سواء أكان شخصا أم

موضوعا أم حدثا) . ويظهر ذلك في تعبير ودفع أو عرقلة أو تجنب وابتعاد . ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ به . فمثلا ، إذا اعتقد الموظف أن " التمييز بين الموظفين على أساس طائفي سياسة غير صحيحة " فإن ذلك يثير إلى الجانب المعرفي أو الإدراكي للاتجاه ، ويشكل أساسا للجانب الأكثر خطورة من الاتجاه وهو الجانب الوجداني (المشاعر ، أو العواطف) وقد يظهر في قوله : لا أحب المدير العلاني ، لأنه يمارس التمييز الطائفي . وأخيرا فإن المشاعر يمكن أن تؤدي إلى سلوك يناهض مثل هذه السياسة (الجانب السلوكي من الاتجاه) وقد يظهر ذلك في محاولة الموظف تجنب المدير الذي يمارس سياسة التمييز ، بسبب المشاعر التي تكوّن لدى الموظف تجاهه (العطية، 2003، ص. 101) .

وقد يجد موظف ما أن رئيسه في العمل غير حريص على أموال المنظمة ، ويشعر أنه لا يستطيع العمل معه لهذا السبب ، فإن ذلك يدفعه إلى البحث عن عمل آخر . ومما يجب ملاحظته هنا أن السروح إلى القيام بتصرف معين لا يعني حدوث التصرف بالفعل ، فقد يبحث الموظف عن عمل آخر ، ولكنه لن يترك عمله الحالي إلا إذا توافرت فرصة مناسبة للعمل خارج إطار المنظمة ، بل قد يستمر في عمله في المنظمة إذا تغيرت بعض الظروف أو تغيرت مشاعره السلبية (المغربي، 1995، ص. 139) .

وهذا يعني أن الاتجاه ليس استجابة محددة ، بل يمكن إدراكه من خلال الأقوال والأفعال المتممة التي تبدو على شكل استجابات لمثير واحد هو موضوع الاتجاه ، ولكن ليس الاتجاه علاقة بين مثير محدد واستجابة محددة ، وإنما هو يقع بينهما ، باعتباره تكويناً مرصياً أو متغيراً وسطاً ، تتصف به استجابات الفرد لمجموعة من المثيرات النمطية نشيء من الارتباط ، فكأنه سمة (Trait) أو استعداد (Readiness) فهو عامل ذاتي لا سبيل إلى ملاحظته ، أو التأكيد من وجوده وإنما يستدل عليه من

الاستجابات المتسقة لمثيرات مختلفة حول موضوع معين أو موضوعات معينة (عقل، 1988ص.167) .

خصائص الاتجاهات : هناك بعض الخصائص المميزة للاتجاهات مقارنة بغيرها من مظاهر السلوك الإنساني ، وأهم هذه الخصائص ما يلي (إيريس والمرسي ،2002،ص.275) :

1- الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ، وإنما يستدل عليها عن طريق السلوك أو التصرف الذي يصدره الفرد ، أو عن طريق استعداد للقيام بالسلوك أو التصرف ، أو حين يسأل مباشرة عن موضوع معين ، فيعبر عن موقفه أو اتجاهه نحوه .

2 اتجاهات الفرد غير موروثه ، بمعنى أنه لا يولد باتجاهات معينة ، بل تتولد لديه عن طريق التعلم والخبرات التي يمر بها في حياته .

3 تنقسم الاتجاهات بدرجات متفاوتة من الكثافة أو الشدة (*Intensity*) وترتبط هذه الكثافة أو الشدة بقوة المثير موضوع الاتجاه . وتعد هذه الخاصية مهمة جدا لفهم الاتجاهات في عملية التنبؤ بالسلوك .

4- تتفاوت الاتجاهات من حيث الاستمرارية أو الدوام لفترة من الزمن (*Endurance*) . والاتجاهات السياسية غالبا ما تكون مستقرة ومستمرة في فترة حياة الفرد ، بينما اتجاهاته نحو السيارات أو الملابس مثلا قد تتغير أكثر من مرة في أثناء حياته .

5- تعد الاتجاهات من محددات السلوك الإنساني المؤثرة فيه . وعلى هذا يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالسلوك وتفسيره وإدارته .

6- إنه تكوين فرضي ، أي أن وجوده مفترض ، تبرر افتراضه مجموعة السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المتسقة بصفتها مثيرات مختلفة حول موضوع معين أو موضوعات معينة.

7- إنه عامل وسط ، أي يتوسط بين المثير واستجابة للفرد .

8- إنه سمة أو استعداد ، يتكون وينشأ بفعل التنشئة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في ثقافة

معينة ومجتمع محدد .

9- إن الاتجاهات تعبر عن نفسها في السلوك ، مع أنها ذات بعد معرفي وبعد عاطفي إلى جانب

البعد النزوعي .

ثالثاً- الأعراف *Norms* : يقصد بالعرف مجموعة القواعد التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك ، وجروا على اتباعه زمناً ، سواء أكان قولاً أم فعلاً ، مع الاعتقاد بأنه ملزم وأن مخالفته تستوجب عقوبة على من يخالفه (القبيلات، 2008، ص.45) .

وعلى ذلك يعد العرف نوعاً من الاتفاق بين أفراد المنظمة على اتباع سلوك معين في مختلف مناحي النشاط الاجتماعي فيها ، مع اعتبار هذا السلوك بمثابة قاعدة قانونية . ويظهر العرف في أشكال مختلفة . فقد يظهر في صورة حكمة ، أو مثل ، أو أغنية ، أو أسطورة .. الخ .

فالعرف قانون غير مكتوب ، يتفق في طبيعته مع القانون ، ويعد أهم أداة للضغط الاجتماعي في المجتمع ، وبالتالي فهو - في بعض الحالات - يسد مسد القانون ، إذا لم يوجد في القانون نص واضح لمعالجة مشكلة اجتماعية حدثت . فهو ذو سيطرة قوية ، وسيد مطاع ، حتى قيل : إن العرف سلطان . وفي العادة يكون حكم العرف على السلوك مباشراً ، ويعاقب عقاباً فورياً ، دون الدخول في محاكمات وتفصيلات ، وشكليات ، تستمر وقتاً طويلاً ، كما هو الحال في القانون الوضعي . (عبيدات، 1987، ص.30) .

إن فالعرف ، كما جاء في التعريف ، هو اعتياد العاملين في المنظمة على سلوك معين في ناحية من نواحي حياتهم العملية ، ويستقر في ضمائرهم أن هذا السلوك صار ملزماً لهم في معاملاتهم المختلفة .

ويظهر من هذا التعريف أن العرف يقوم على عنصرين : الأول ملادي ، ويتمثل في اعتياد الأفراد على السلوك المعين . والثاني معنوي ، يتجسد في شعورهم بأنهم ملزمون باتباع ذلك السلوك ، وأن من شأن عدم اتباعهم له أو مخالفتهم إياه أن يتعرضوا للجزاء القانوني الذي يُفرض في مثل هذه الحالات (الصراف وحزبون، 1997، ص. 53) .

وتختلف الأعراف في طبيعتها ومدى عموميتها . فهناك أعراف عامة تشيع في المجتمع بأكمله ، فتكتسب صفة العمومية ، وهناك أعراف لها صفة الخصوصية ، كأن تكون خاصة بطائفة من الناس: كطائفة النجار . وأصحاب المهن والصناعات المختلفة ، وفي هذه الحالة يعد العرف عرفاً مهنيًا أو طائفيًا . كما هناك أعراف خاصة بكل منظمة من المنظمات أو فرع من فروعها (عبيدات، 1987، ص. 31) .

رابعاً - المعايير الثقافية (الاجتماعية) *Social Standards*

إن الفرد وهو يعيش متفاعلاً في جماعة يؤثر ويتأثر بها ، تعلمه الجماعة وتحدد له معايير سلوكية ، وتحدد الحدود التي يجب أن يكون سلوكه في إطارها . وبمعنى آخر فإن الجماعة تحدد صوراً مقبولة أو قواعد مقررّة للسلوك هي ما نسميه " المعايير الاجتماعية للسلوك " (زهران، 1984، ص. 120) .

مفهوم المعيار الاجتماعي : يمكن تعريف المعيار الاجتماعي بأنه القاعدة السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة ، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد ، وإلا تعرضوا للعقاب . فالمعايير أدوات لضمان الانصيابة لعمل الجماعة وسلوكها الاجتماعي ، إذ تنظم هذه المعايير لتوفر أساساً لسلوك الجماعة . ويتناسب رضا الجماعة عن الفرد بقدر احترامه لهذه المعايير (القريوتي، 2000، ص. 127) .

ويعرفه آخرون (Martin, 2001) بأنه تكوين فرضي معناه ميران أو مقياس أو قاعدة أو إطار مرجعي للخبرة ، والإدراك الاجتماعي ، والاتجاهات الاجتماعية ، والسلوك الاجتماعي . وهو السلوك

الاجتماعي المودجي أو المثالي الذي يتكرر بقبول اجتماعي دور رفض أو اعتراض أو نقد. وهو تعميم معياري فيما يختص بالأنماط السلوكية المتوقعة في أي موضوع يتعلق بالجماعة أو أفرادها . وهو مقياس يتقاسمه أعضاء الجماعة ، يحدد سلوكهم ، ويتوقع أن يلتزموا به في المواقف الاجتماعية . ويعد المعيار إطاراً مرجعياً (*Frame of Reference*) مشتركاً ، يسع من التفاعل بين أفراد الجماعة، ويجعل هذا التفاعل ممكناً ، ويحكم في صونه على السلوك الاجتماعي في الجماعة . فعلى سبيل المثال ، فإن الكثير من سلاسل بيع التجزئة تصنع معايير محددة لسلوك الأفراد العاملين في متاجرها من حيث التعبير التي تستخدم في الترحيب بالزبائن ، والابتسامة ، والإصغاء الجيد للزبون، والنظر في وجه الزبون وعدم الإشاحة عنه (p.58).

أهمية المعايير الاجتماعية : تشمل المعايير الاجتماعية عدداً هائلاً من نتائج تفاعل الجماعة في ماضيها وحاضرها . فهي تشمل التعاليم الدينية ، والمعايير الأخلاقية ، والقيم الاجتماعية ، والأحكام القانونية ، واللوائح ، والأعراف ، والعادات ، والتقاليد ، وحتى (الموصفات) . وتحدد المعايير الاجتماعية ما هو "صح" وما هو "خطأ" ، وما هو "جائز" وما هو "غير جائز" ، وما هو "مباح" وما هو "عيب" وبإختصار تحدد المعايير الاجتماعية كل ما يجب أن يكون وما يجب ألا يكون في سلوك أفراد الجماعة . ومثل هذه المعايير من شأنها أن تحدد وتسهل سلوك الفرد بما يتماشى مع ما ترتضيه الجماعة أو المجتمع ككل (زهران، 1984، ص.121) .

وتحدد المعايير الاجتماعية السلوك المتوقع في المواقف الاجتماعية المختلفة ، وهو عادة ما يكاد يكون السلوك المثالي . وتتوقع الجماعة من كل أعضائها الالتزام بمعاييرها ، وهذا الالتزام أو عدمه يجارى عليه الفرد ثواباً أو عقاباً . أي أن السلوك السوي الذي يساير المعايير الاجتماعية ، تباركه الجماعة وتعززه ، ويكون جراًؤه الثواب الاجتماعي ، بينما السلوك المخالف أو المنحرف لا تباركه الجماعة ، ويكون جراًؤه العقاب الاجتماعي . وتتوقف المكانة الاجتماعية Social Status للفرد في

المنظمة و (تقل أو رفض أعضائها له) إلى حد كبير ، على مدى تمسكه بمعايير التنظيم ومسايرته لها

وعندما تتكون جماعة غير رسمية ويأخذ التفاعل بين أفرادها في الازدياد بمرور الوقت ، فإن المعايير الاجتماعية تبدأ في التكوين ، حتى تصل إلى مرحلة قد نكتف فيها أو تأخذ شكل قواعد ، وبطم ، وقوانين . وهكذا يمكن القول إن الجماعة تعد بمثابة منظم السلوك الفردي ، تلك لأنها هي التي تحدد المعايير الاجتماعية ، وبالتالي تنظم السلوك وتوقفه عند الحدود المقبولة اجتماعيا (زهران، 1984، ص.122) .

نظم المعايير والتحكم : تحدد كل منظمة معايير أداء لما تعده الأداء المطلوب ، كما تصنع بظام رقابة حاصلا لقياس أداء الأفراد وتقيمهم على أساسه . فالجامعة مثلاً تحدد أسسا ومعايير لتقييم الطلبة الدارسين فيها ، وتقوم ، بشكل منتظم ، بإجراءات معينة لقياس تحصيل الطلبة وتحديد مستوياتهم . وتعد هذه المعايير وسائل تأثير مهمة جداً ، إذ تحدد للطلاب ما هو مهم للجامعة ، وما يجب أن يهتم به . فمثلاً ، إذا كانت معايير الأداء هي النتائج في اختبارات نظامية ، فكأنها تخبره بأن السلوك المهم هو الدراسة والاستعداد لهذه الاختبارات ، وإذا غيرت المعايير ، وجعلت النشاط اللاصفي مهماً ، وحددت له نسبة من أداء الطالب (25 % مثلاً) فهذا سيدفعه لممارسة هذه النشاطات ؛ لأن الجامعة ، وبالتعديل ، أحرته بأن النشاط اللاصفي مهم لها ، وتريده أن يهتم به (برنوطي، 2007، ص.29).

ويحصل مثل هذا الأمر في منظمات الأعمال كما يحصل في المجتمعات أيضاً . فالمنظمة التي تقيم الموظف على مدى التزامه بتنفيذ إجراءات العمل ، تدفع العاملين للاهتمام بتنفيذ تلك الإجراءات بدقة . وينطبق الأمر على أقسام المنظمة الأخرى كذلك ، ففهم البحث والتطوير على سبيل المثال الذي يقيم الفرد على نشاطه في الإبداع والاحتراع يدفع الأفراد للإبداع ، وليس للاهتمام بتنفيذ التعليمات الرسمية .. وهكذا (برنوطي، 2007، ص.29).

ومن أمثلة المعايير الاجتماعية ما يلي (جولد، 2000، ص. 228) :

- 1- المحرمات والمحظورات . وهي النواهي التي مصدرها الدين أو التشريعات الرسمية ، التي تنين ما على الفرد اجتنابه من الأعمال والتصرفات .
- 2 - القوانين ، والأنظمة ، والتعليمات . وهي أكثر المعايير المعروفة ، وتمثل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني ، إذ تحدد ما يجب على الفرد عمله ، وما يجب عليه الامتناع عنه، إلى جانب تحديد العقوبات المترتبة على من يخالفها .
- 3 النظم الاجتماعية . وهي مجموعة القواعد الملزمة التي تحكم سلوك الأفراد في المجتمع أو منظمات الأعمال ، وتنظم علاقاتهم تنظيمًا عادلًا يكفل لهم حرياتهم ، ويحقق الحيز العام لهم ، سواء أكان مصدر القواعد الدين ، أم السلطة التشريعية ، أم عرف الناس أم القوانين الداخلية للمنظمة . ويتعين عليهم الخضوع لها إذا اقتضى الأمر ذلك .

خامسا - المعتقدات Beliefs : المعتقد أو العقيدة الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقده (المعجم الوسيط ، مادة : عقد) . وهي الاصطلاح : أفكار ثابتة سببيا حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية . ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية : المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى نتائج أفضل . والإسهام في العمل الجماعي يؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل من العمل الفردي . والأفراد العاملون يجب أن يعملوا بصفاتهم بالعين . والعلاقات الإنسانية يجب أن تعطى أهمية أعلى من التنافس المحموم والربح المادي (للصيرفي، 2005، ص. 169) .

ويرى الباحث أن المعتقدات شأنها شأن مكونات الثقافة الأخرى ، لها تأثير كبير في سلوك معتققيها ، وربما تكون أكثر المكونات تأثيرا ؛ ذلك أنها أفكار راسخة في أعماق النفس ، تشكلت

لدى الفرد بفعل تأثيرات التنشئة الاجتماعية منذ الصغر ، وتعمقت لديه مع الزمن ، حتى صارت جزءاً أساسياً من ثقافته وتركيبته النفسية ، وبالتالي محدداً مهماً من محددات سلوكه ، يبنى عليها قيمه وأعرافه واتجاهاته . ومن هنا بات من الضروري على المنظمة التي ينتمي إليها الموظف استكشاف ما يحمله من معتقدات تنظيمية تدعم توجهه نحو ما يحتم المنظمة في المضي نحو غاياتها ، وتعميق ما يحتم منها مصالحها على المدى البعيد ، وتحريره مما لا يتسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تتبناها .

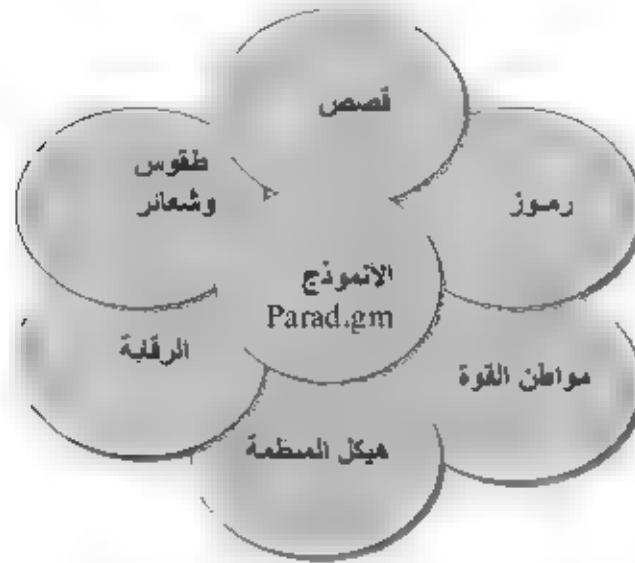
إلى جانب ذلك ، ينبغي على المنظمة - التي تحرص على بناء ثقافة قوية تتميز بها - أن توصح للعاملين فيها والمتعاملين معها على السواء ، ما تحرص عليه وتتبناه من معتقدات تنظيمية تجسد المبادئ الأساسية التي تسير عليها ، وتوجه سلوك المنظمة والعاملين فيها . وتعلن ذلك في مختلف وسائل الإعلام المتاحة ، وتصممها في رسالتها التي تتحدثها ببراسا موجها لها نحو التميز والاستقرار والازدهار .

النسيج الثقافي :

يقصد بالنسيج الثقافي (Cultural Web) وفق رأي (Johnson & Scholes ,2002,P.230) مجموعة من الافتراضات المسلم بها أو النموذج (Paradigm) للمنظمة والمظاهر المادية الثقافية . ويقصد بالنموذج هنا جوهر الثقافة الرئيسة التي تتكون من (القيم ، والمعتقدات ، والافتراضات الأساسية) . أما المظاهر المادية فتشمل القصص Stories ، والرموز Symbols ، والهيكـل التنظيمي Organizational Structure وقوة الهيكل Power Structure .

الشكل (2)

النسيج الثقافي (Cultural Web)



المصدر: Johnson & Scholes, 2002, P.203

يقدم هذا النموذج فائدة كبيرة للباحثين والمهتمين في فهم وتحليل الافتراضات الأساسية المرتبطة بالمفاهيم السياسية، والرمزية، والهيكلية للمنظمة. ذلك أنه يسبح من العناصر المصورة التي يفسرها النموذج التنظيمي من خلال القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والرموز المحددة لتلك العناصر (الوفاي، 2004، ص. 44).

ويرى الباحث، بعد هذا العرض، أن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة هي أركان المكونات الثقافية، رغم أنها ليست محل اتفاق بين العلماء والباحثين في هذا المجال. ومثلما اختلفوا في مفهوم الثقافة من قبل، اختلفوا كذلك في مكوناتها من بعد، فمهم من يزيد عليها، ومنهم ينقص منها، ومنهم من يحلظ بينها وبين أساليب انتقال الثقافة بين الأجيال والموظفين، وهي التي ستكون مدار الحديث في المبحث التالي.

مظاهر الثقافة التنظيمية وأساليب انتقالها بين الموظفين

ثمة مظاهر عديدة للثقافة التنظيمية تنتقل عبرها إلى الموظفين الجدد ، أو من جيل إلى جيل في المنظمة الواحدة . ومن أهم هذه المظاهر والأساليب ما يلي (عبيدات، 1987، ص. 21 ؛ Greenberg 1987، pp615-618; Robins, 1993, p.524; Baron, 2003):

أولاً. العادات *Habits* : العادات هي الممارسات التي تستلزمها الحياة الاجتماعية في مجتمع من المجتمعات . وتتكون من مجموعة من الأفعال والأعمال والأوامر السلوك التي تنشأ بصفة تلقائية ؛ لتحقيق أغراض تتعلق بظاهرة سلوكية ، تساعد على تنظيم علاقات المجتمع أو التعبير عن أفكار الجماعة ومشاعر أفرادها ، وتحقيق غاياتهم وإرضاء طموحاتهم (ناصر، 1996، ص. 238) .

تعتبر العادات الاجتماعية ظاهرة اجتماعية تتميز بها المجتمعات عن بعضها بعضاً . فكل مجتمع عاداته وأسلوبه الخاص في حياته اليومية . وتنشأ العادات الاجتماعية نتيجة للتفاعل بين أفراد المجتمع مع بعضهم . فهي سلوك متكرر ، يكتسب اجتماعياً ، ويتعلم اجتماعياً ، ويمارس اجتماعياً، ويتوارث اجتماعياً . وليس معنى هذا أن كل سلوك مكرر يعد عادة اجتماعية ، فكثير من أنواع السلوك المكرر ، ما كان سلوكاً شخصياً لأفراد في المجتمع . فهو في هذه الحالة لا يندرج تحت السلوك الاجتماعي ، وإنما يندرج تحت السلوك الفردي . وعلى هذا فإن العادات الاجتماعية قد تكون عامة لجميع فئات المجتمع الواحد دون استثناء ، يشترك فيها العامل ، والصانع ، والمزارع ، والتاجر ، وكل فئة من فئاته.

وقد تنشأ بعض العادات الاجتماعية نتيجة لعادة فردية يقوم بها فرد من أفراد المجتمع ، فيبدأ أفراد هذا المجتمع يحذون حذوه واحداً واحداً ، حتى تعم أفراد المجتمع بكامله . فهي في بادئ الأمر تسمى (موضة) لوجودها فرد أو أفراد ، ثم عم انتشارها داخل المجتمع . وأصبحت تمارس تلقائياً ، دونما نظر إلى أصلها ، إن كانت على شكل (موضة) أم لا . وقد تتحول بعض العادات الاجتماعية إلى

عادات فردية لا تمارس إلا على نطاق فردي ، وقد تتحول أيضاً إلى عادات تخص فئة معينة من فئات المجتمع . فالعادات إذن ليست جامدة كما يحيل للبعض ، بل تتصف بالتطور والتغير النطوي دون أن يشعر الفرد أو المجتمع بذلك ، ودون أن يكون قادراً على تحديد بدايتها أو نهايتها تماماً . (عبيدات، 1987، ص. 13) .

ثانياً- التقاليد *Traditions* : التقاليد هي العادات المتوارثة التي يقد فيها الحلف السلف (المعجم الوسيط ، مادة : قلد) . وهي اصطلاح علم الاجتماع عبارة عن ممارسات اجتماعية مكتسبة ، يكتسبها الفرد من المجتمع الذي تربى وعاش فيه . وهي أشكال من السلوك والتصرفات الجماعية ، لها مكان القداسة لدى أفراد المجتمع ؛ لأنها تعد ، في نظرهم ، من الأمور التي تحفظ هويتهم ، وتمحهم العزة والاعتبار في المجتمع الذي يعيشون فيه (ناصر، 1996، ص247) .

لقد سميت العادات التقليدية بالتقاليد ؛ لأن الجيل الحالي توارثها عن الأجيال التي سقتة . ويمكن أن تنتقل هذه التقاليد من جيل إلى آخر بشيء من التطوير أو التعبير . فهي عادات محبة إلى الناس لأنها جاءت من آبائهم وأجدادهم ، وهم بدورهم يحافظون عليها ، وينقلونها إلى أبنائهم . أما التقاليد التنظيمية فهي ما يورثه جيل من العاملين في المنظمة إلى العاملين الجدد فيها ، وهكذا طالما بقيت المنظمة قائمة.

وتتميز التقاليد عن العادات في أن الناس يشعرون نحو التقاليد بقدر كبير من التقديس ، ولا يرون أن من الممكن الدول عنها ، كما يعد التقليد سلوكاً أو نمطاً يقله الجميع دون دوافع أخرى عدا التمسك بسنن السلف ، ويستند التقليد إلى قوة الحراء على من يخرج عنه (ناصر، 1996، ص247).

وقد لا تعم التقاليد جميع طبقات المجتمع ، بل تصم فئة ، أو جماعة ، أو عائلة في المجتمع ، دون أن تكون مستشرة على جميع المستويات فيه . فلكل مهنة تقاليدها ، ولكل حرفة عاداتها التقليدية، ولكل

طبعة في المجتمع تقاليدھا الخاصة بها . فهناك تقاليد خاصة للأطباء ، وأخرى للمعلمين ، وغيرها للتجار ، والصناع .. إلخ . والتقاليد فيها نوع من الإلزام على الجماعة ، ولكن ليس إلى الحد الذي يفقد به الإنسان مكانته الاجتماعية فيما لو لم يتمسك بها (ناصر، 1996، ص.247).

وتعد التقاليد تحسيدا للقيم التي تعتر بها الفئة أو الجماعة ، وهي التي تتفاخر بها على غيرها من الجماعات ، أو الفئات الأخرى داخل المجتمع أو خارجه . وعلى الرغم من أن كل فئة لها تقاليدھا ، إلا أنها تشترك مع الفئات والجماعات الأخرى في تقاليد عامة .

ومن بين التقاليد الجارية على المستوى الرسمي : أن المدير في دائرة رسمية إذا أُحيل على التقاعد ، أقام له أصحابه حفل وداع . يعددون فيه مناقبه ويشيدون بمواقفه ، في الوقت الذي يستقبلون المدير الجديد ويرحبون به . وتقصي التقاليد أن يقوم واحد من بين الجماعة عريفا للحفل ، يشيد بالإجازات التي قام بها المدير السابق ، ويتمنى للمدير الجديد أن يكون خير خلف لخير سلف. وبعد ذلك يقوم المدير المحال على التقاعد ، فيلقي كلمة مؤثرة تهز مشاعر الجميع ، يبين فيها أنه افتقد أصحابا له ، كفوا بمثابة الأخوة الأشقاء ، والأبناء الأعزاء ، ويدعو لهم بالتوفيق والسداد في ظل الإدارة الجديدة . وبعد ذلك يقوم المدير الجديد ، فيلقي خطبة قصيرة ، يتقدم فيها بالشكر لأصحابه الجدد ، ويعددهم خيرا ، وأنه سيمير على المسجع الذي رسمه مديرهم السابق . وبعد الانتهاء من بروتوكول الخطابة ، يقوم جميع أفراد الحفل بتناول المرطبات والفواكه المختلفة .

ثالثا- الرموز و الشعارات Symbols & Slogans

يمكن تعريف الرمز باختصار بأنه شيء مادي (شيء أو منتج مادي ، أو مجموعة من الأصوات ، أو الرسومات ، أو الألوان ، أو غيرها) يصمم عليها مستخدموها معنى أو معاني معينة ، وتكون هذه المعاني حرفية ، بمعنى أنه لا توجد حتمية لازمة بينها وبين الخصائص المادية للرمز . ومن

الأمثلة على تلك المعنى الذي يعكسه الهلال رمزا عند المسلمين ، والصليب وما يحمله من معنى عند المسيحيين . وكذلك استخدام اللون الأحمر إشارة تدل على الخطر أو رمزا لذلك الخطر ، والاستعانة بصور مختلفة مثل الساعة أو النخلة رمزا أو شعرا لبعض الأحزاب . وهكذا فإن الناس يحلعون على الرموز المعاني التي يقصدها . وعندما يعتمد الرمز يستخدم علامة للمنظمة التي اختارته ، ويمكن تحديد معنى العلامة بملاحظة الظروف التي تستخدم فيها . والعلامة التجارية ما هي إلا رمز لا يعني شيئا إلا عند مستخدم السلعة التي تحمل هذه العلامة (المغربي ، 2002ص.458) .

وتشكل الرموز رسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة وطبيعة عملها . فالرموز التي تعتمد عليها المؤسسة العسكرية مثلا تختلف عن تلك التي قد يستخدمها مصرف ما أو مؤسسة قنية ، أو مصنع . فلأعضاء المؤسسة العسكرية مصطلحات ولغة خاصة بهم ، تختلف كلياً عن تلك التي قد يستخدمها من يعملون في المجال الفني أو في شركة صناعية ، لذلك ، قد يجد العريب الذي يجلس مع أشخاص من ثقافة ما بأنه "لا يفهم" حديثهم ، ليس لأن المصطلحات غريبة عليه ، وإنما لأن لها لدى الأعضاء معنى خاصا لا يعرفه الآخرون . هذه اللغة الخاصة تمثل أداة مهمة لنقل الثقافة. (برنوطي، 2007ص.31) .

وتعتمد المنظمات كثيرا على الرموز ، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها ، فالرمز هو شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر . فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكائتها في السوق . كذلك فإن سيارات المنظمة أو حافلاتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للمنظمة ، مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة . وفي إحدى الدراسات المثيرة عرض الباحثون على الناس رسوما لحجرات الاستقبال في العديد من المنظمات ، ثم سألوهم عما تريد الشركات أن توحي به عن طريق تلك الرسوم ، وقد أعطت تلك الرموز تصورات مختلفة

للثقافة التنظيمية . فعلى سبيل المثال فإن صالات المنظمات المليئة بالزهور والورود تُنظر إليها على أن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين ، بينما تنظر إلى المنظمات التي تظهر رسومها ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصوراً تذكارية على أنها منظمات تسعى إلى تحقيق النجاح . وتؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية إلى موظفيها والمتعاملين معها ، هذا إلى جانب لون اللباس أو شكل الهدام أو مظاهر معينة تتميز بها المنظمة .

وتقدم كثير من المنظمات رموزاً مثل : أوسمة أو نياشين لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة - مثلاً - رموزاً للتقدير . وعلى الرغم من أن بعض هذه الرموز قد يكون من الذهب أو الفضة أو معدن معين ، فإن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المادية ، إذ تحيء بعض ملامح قيمتها من حفلات ومآدب التكريم التي تقدم فيها ، حيث تسهم في إبراز أهمية الرموز المادية وقيمتها المعنوية . (مصطفى، 2005، ص.415) .

وكذلك فإن بعض المنظمات تعتمد على الشعارات *Slogans* لترمز إلى القيم التي تحتفظها . مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر ، ذلك أن كل منظمة غالباً ما تطور لغتها الاصطلاحية . وتسهم مثل هذه الأدوات الاتصالية في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة . وتستخدم بعض الشركات شعاراً خاصاً بها ، قد يكون تعبيراً مجازياً ، أو استعارة لعوية ، أو أقوالاً تنقل أفكاراً أو معاني محددة في جملة قصيرة . (مصطفى، 2005، ص.415) .

رابعاً- القصص ، والسير ، والأخبار السابقة *Stories , Memories & past news* :

تنقل الأفكار والأحداث المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها ، سواء أتم ذلك بطريقة رسمية أم بطريقة غير رسمية . وتعد القصص من أهم خصائص الثقافة التنظيمية . كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ القيم المطلوبة لديهم أو يؤكد لها . وربما أصبحت كلمات قصيرة

شعاراً أو مثلاً ؛ لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة . فعلى سبيل المثال فإنه يُتعمد إخبار العاملين في المنظمة بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة ، والجودة ، والانضباط.. الخ ؛ كي يفهموا ويتقبلوا أهم قيم المنظمة التي تدير عليها ، وتسعى لتكريسها وغرسها في العاملين فيها (جربنيرغ وبارون ، 2004، ص.934).

ولكل ثقافة قصص يحكيها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها . ولهذه القصص دور مهم في نقل الثقافة وتعريفها لدى أعضاء المنظمة ، إذ إنها أكثر من مجرد قصص ساذجة ؛ فهي تبين لهم ما تعدّه الجماعة سلوكاً صحيحاً وما تعدّه سلوكاً خطأ ، ومن هو بطل خير ومن هو شرير ، وسماع مثل هذه القصص يعلم المستمع ما هو مهم للجماعة وكيف يجب أن يتصرف في مواقف مشابهة (برنوطي، 2007، ص32).

والقصص التي تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيراً في الثقافة التنظيمية ، بعض النظر عما إذا كانت حقيقية أو وهمية ، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها مؤسس الشركة أو أحد مديريها وعمالها أو شارك بها . وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا المزيد عن المنظمة ونقاط تميزها . وقد تزخر بعض القصص بتفاصيل خيالية . وقد تكون برمتها مجرد أحداث وهمية مؤلفة لغايات معينة . وتعد القصص وسيلة مهمة في نقل الثقافة ؛ لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتكون فهما مشتركاً بين العاملين فيها . (مصطفى، 2005، ص.416) .

إن القصص التي تسمع في المنظمة ، وتتضمن روايات عن أحداث سابقة تدور حول مؤسسي المنظمة، أو العاملين فيها ، أو التطورات التي شهدتها ، أو النتائج التي حققتها ، أو المحاولات التي تعرضت لها بسبب تجاوز الأنظمة والقوانين ، وردود الفعل حول أخطاء الماضي .. وغيرها . ومثل هذه القصص تربط الماضي بالحاضر ، وتقدم توصيحاً أو تبريراً ، أو شاهداً على شرعية الممارسات

الحالية . كما تستخدم لتعزيز المعتقدات والاتجاهات الأساسية للنجاح في المؤسسة ، بما يساعد على بناء ثقافتها واستقرارها (العطية، 2003، ص.338) .

خامسا- اللغة الخاصة Jargon : تستخدم المنظمات والوحدات الفرعية التابعة لها لغة خاصة بها ، تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين ، حيث تشكل اللغة الخاصة بالمنظمة أحد مظاهر الهوية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى . ويتمكن الأعضاء العاملون فيها عن طريق تعلم اللغة الخاصة بالمنظمة واستخدامها ، تثبيت قبولهم للثقافة التنظيمية واندماجهم فيها ، وهو ما يساعدهم على التعرف على بعضهم بعضا ، أي تحديد هويتهم بصفتهم أعضاء في المنظمة، وهو ما يؤدي بالنألي إلى الحفاظ على الثقافة التنظيمية قائمة حية في عقول الأفراد وفي سلوكهم اليومي .

وغالبا ما تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة بها ، لوصف المعدات والمكاتب والمهام المختلفة ، وكذلك العاملين ، والموردين ، والعلاء ، والمنتجات المرتبطة بعملها.. الخ . وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة عن ثقافتهم ، ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة . وبعد أن يستوعبها الأعضاء ، تصبح تلك المصطلحات قاسما مشتركا يربط أعضاء المنظمة بثقافتها ويجمعهم في بيتها (العطية، 2003، ص.339) .

فعلى سبيل المثال ، فإن العاملين في شركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملعات صلبة HARD FILES ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة DISK DRIVES ، وأن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية CIRCUIT BOARDS ويقصدون بذلك اللوحات الحالية منها PLANAR BOARD . وهي ألقاط تعبر عن طبيعة ثقافتهم . وفي هذه الأيام فإنه قد تجري اختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تندو غريبة على غيرهم ، ولكنها تميزهم عن غيرهم . ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية ، و ERISA التي تعني قانون الصغار الاجتماعي للعاملين ، BFOQS التي

تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية و RMS التي تعني التصويت على فص الاتحادات . وبمرور الوقت فإن اللغة التي يميها العاملون في الشركة أو إحدى إداراتها للتعبير عن نشاطاتهم تحتم العاملين بصفتها عاملا مشتركا يجمع العاملين معا ، ويعبر عن ثقافة المنظمة الأم أو الثقافة الفرعية ، حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة (Greenberg) 525 ,p. 2003 & Baron .

سلسا- الاحتفالات Ceremonies : هي المناسبات الخاصة التي يحتفل بها لتجليل قيم المنظمة ، وغرسها في نفوس العاملين فيها . حيث تحافظ المنظمات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المختلفة التي تعيها بين الحين والآخر ، وبالتأكيد فإنه ينظر إلى هذه الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والمبادئ الأساسية التي قامت عليها المنظمة . وكما هو الحال بالنسبة لاحتفالات الرواح التي تعلق على الملأ من حيث التزام الروجين بإجراءات ومراسيم وطقوس معينة ، وكذلك الاحتفال بتصيب الرؤساء الجدد ومجيء حكومة جديدة للدولة ، فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحوار بتحقيق هدف أو أهداف معينة للمنظمة والعاملين فيها . وقد عبر أحد الخبراء عن مكانة الاحتفالات بالنسبة لثقافة المنظمة فقال : " الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للعيلم .. إنها قيم يصعب التعبير عنها بأية طريقة أخرى (Greenberg & Baron, 2003, p. 524) .

فالاحتفالات هي أحداث مخططة ، تنظمها إدارة الشركة في مناسبات معينة ، تحمل معاني ودلالات خاصة ، تورع فيها الجوائز المختلفة كالأوسمة ، والكؤوس ، وكتب الشكر ، وغيرها . حيث تستطيع الإدارة عن طريق الاحتفالات تعزيز قيم واتجاهات معينة ، وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في تلك القيم والاتجاهات . وتتيح هذه المناسبات فرصا لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وما يمتحقونه من إجلال وتقدير ، إذ تسجل أسماءهم في لوحات الشرف تقديرا لجهودهم وعطائهم .

سابعا- المدونات الأخلاقية والقواعد الرسمية *Code of Ethics & Formal Rules*

ومن الأساليب التي تنتقل بها الثقافة ما يشار إليه بالمدونات الأخلاقية ، والقواعد الرسمية ، والمبادئ المكتوبة . حيث تلجأ بعض المنظمات إلى تحديد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها ، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق . وهو عبارة عن مبادئ معينة في جمل قصيرة ، تعبر عن القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها المنظمة ، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال ، ذلك أن الأفراد في العالَم يصمرون إلى المنظمات دون أن يعرفوا نوع البيئة التي وصعوا أنفسهم ومستقلهم الوظيفي فيها ، وبالتالي فإن التعبير عن دستور العمل في المنظمة بوصوح يسمح للفرد أن يقرر مدى ملاءمة الثقافة له . بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا ؟ .

وقد دوت بعض الشركات مبادئها بوصوح ليطلع عليها الجميع . فعلى سبيل المثال ، فإن أحد مديري الشركات قد حدد مبادئه الخمسة التي ما تزال تستخدم ببراسا لنشاطات الشركة حتى اليوم ، وهي : 1- الجودة : بمعنى أنها مسؤولية كل من يعمل في الشركة . 2- المسؤولية : بمعنى أن كل عامل مسؤول عن فعله وعن قراره . 3- التبادل : بمعنى خلق الظروف التي يستفيد فيها كل شخص . 4- الكفاءة : بمعنى أن تعمل المصانع كلها باستمرار . 5- الحرية : بمعنى إعطاء العاملين فرصا لتشكيل مستقبلهم بالطريقة التي تروق لهم (Greenberg & Baron, 2003, p. 524) .

إلى جانب ذلك ففي كل منظمة هناك (روتين) يحدد كيف يجب أن تتم الأمور ؛ ويحدد كيف يتعامل الأفراد مع بعضهم بعضا أو مع من هم خارج المنظمة ؛ وهو أول ما يبدأ الفرد بتعلمه عندما ينتمي إلى المنظمة ؛ وغالبا ما يشكل الروتين المستوى الظاهري للثقافة ، ويجسد قيمها وافتراساتها ، ففي المؤسسة العسكرية مثلا يشمل الروتين الكثير من النشاطات التي تتناول تنظيم الحياة اليومية ، ابتداء

من ساعة النهوض من النوم ، ثم التمارين الصباحية ، ثم الطعم ... إلخ . وهي بطبيعة الحال تختلف عن روتين العمل في بنك مثلا ، أو في مصنع للمواد الغذائية (برنوطي، 2008، ص.33) .

نشوء الثقافة التنظيمية وتطورها

عندما يحرط عدد من الأفراد في جماعة ما أو مؤسسة معينة ويتفاعلون معا لمدة طويلة من الزمن تنشأ بينهم لغة مشتركة ، ومفاهيم ، ومصطلحات ، ورموز يتفقون عليها ، وتظهر لديهم أنماط من السلوك ومعايير وأعراف خاصة باطمة لحياتهم الاجتماعية . ومع استمرار نشاط المؤسسة تترسخ هذه الأمور وتستقر ، وتكتسب قيمة معينة . وبالتدريج يصبح للمؤسسة تاريخ خاص بها ، تتبلور فيه بعض التقاليد . وعندما ينجح الأفراد في عملهم المشترك ، فإن القيم والأفكار التي قادت إلى نجاح تصبح جزءا من ثقافة الشركة أو المنظمة ، وقد تتحول إلى قصة تروى لتجسد معاني ودلالات كبيرة . وهي بجملتها ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية ، التي يتحدد إطارها ودرجة قوتها ومدى انتشارها بين كافة الأعضاء تبعاً لمجموعة من العوامل ، أهمها ما يلي (; Hodgetts,1991,p.436 :

(Daft&Raymond, 2001,p 588, George & Jones,2005,p 549) :

- **المؤسسون والقادة الأوائل** *Founders & Early Leaders* : إلى المؤسسين والقادة الأوائل للجماعة أو المنظمة هم وراء تكوين ثقافتها ، وهم المؤثرون الرئيسيون في تطوير تلك الثقافة وتعريفها ، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي ورثوها من التطبيع الاجتماعي السابق ، ومن خبراتهم وتجاربهم السابقة . وبحكم دورهم بصفتهم قادة المنظمة في مرحلة حساسة من حياتها ، فهم في وضع يسمح لهم بتكوين ثقافة المنظمة بالصورة التي تتسجم مع قناعاتهم ومعتقداتهم وقيمهم ، وهم يملكون الرؤية ، والطسعة ، والإستراتيجية التي توجه أعمال المنظمة في ضوء الأهداف التي رسموها لمستقبلها .

وثقافة أية منظمة ليست من صنع فرد بعينه ، ولكنها تتأثر ببعدي الزمان والمكان للمنظمة ، وكل ما يشتمل عليه النظام الاجتماعي الأكبر الذي تنشط فيه . كما تتأثر كذلك بأهداف المنظمة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارهم المختلفة . مع أن بصمات مؤسسي المنظمة تبقى بارزة في ثقافتها ، إلا أن للعاملين فيها ، ولطريقة اختيارهم أعضاء عاملين فيها ، أثرا ملحوظا في هذه الثقافة كذلك . لذا فإن إحلال عصور جديد في المنظمة يعد قرارا حرجا ودقيقا نظرا لما ينطوي عليه مثل هذا التعيين من آثار إيجابية أو سلبية ، بناءة أو مولدة للحلافات التنظيمية والمتاعب الإدارية في بناء المنظمة وثقافتها ، تنعكس آثاره في أداء العاملين ورضاهم عن عملهم وقباعتهم بأدوارهم التي يمارسونها .

ونظرا للدور الكبير للمؤسسين في تشكيل ثقافة المؤسسة وتطويرها ، فإنهم في الغالب يحرصون ابتداء على غرس القيم الإيجابية في نفوس موظفيهم مثل : التعاون ، والانضباط ، والجودة ، والحرية ، والتسامح ، والالتزام وغيرها ، إذا ما أرادوا بناء مؤسسات مستقرة مزدهرة ، مفعمة بالحياة ، تغذيها ثقافة قوية دافعة إلى حسن الإنجاز ، والتميز ، والإبداع .

• **الموظفون القدامى Old Employees :** تتعرر الثقافة التنظيمية كذلك عن طريق رملاء العمل القدامى في المنظمة . فعندما يخطر الموظفون الجدد بالعمل في المنظمة ، فهم في الغالب يجهلون القواعد والنظم القائمة في المنظمة التي تحدد المسموح والممنوع من التصرفات والأفعال ، وغير متأكدين من طرائق العمل أو أساليب معالجة مواقف معينة .

ففي المنظمة دلت الثقافة القوية ، فإن الموظفين القدامى المتمرسين في العمل يعرفون جيدا ماذا يعملون ، وبالتالي فهم يوجهون نظراءهم من الموظفين الجدد ، ويرشدونهم إلى كيفية التصرف في المواقف المختلفة ، بما يضمن النتاعم بينهم في الفهم والسلوك ، وأن الجميع يصنع الأشياء أو يقوم بعمله بأساليب متماثلة تقريبا ، ويعمل على تقليص التفسيرات المتباينة . فعلى سبيل المثال :

إذا كانت فلسفة المنظمة في خدمة الربائن تقوم على التسامح والتعاون ، فإن الموظفين الجدد يتعلمون أنه إذا أراد أي ربون أن يعيد النصاعة لسبب ما ، فإنه يمكنه ذلك ، وبالتالي فإن الموظف لن يتردد في قبول النصاعة المرتجعة . وعندما تنقل هذه الرسالة عن طريق الموظفين القدامى ، ويراها الموظفون الجدد ، فإنهم سيمارسون مثل هذه السلوك ويتبنون هذا النهج اقتداء بهم . إن هذا التوحيد في العمل يزيل التناقض والتفسيرات العارضة التي يمكن أن تحدث في المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة ، حيث التواصل بين الأفراد ضعيف ، وما يجب عمله غالبا مختلف بين شخص وآخر ، أو بين قسم وآخر داخل المنظمة .

• **نظم المكافآت *Reward Systems*** : تعد نظم المكافآت من الوسائل المهمة التي تساعد على تطوير ثقافة المنظمة . والمكافآت هنا ليست مقصورة على النواحي المالية والمادية وحسب ، بل تشمل نواح أخرى معنوية ، مثل الاعتراف ، والتقدير ، والترقية ، والترفيه ، وغيرها . ويجب أن يعطى الاهتمام ابتداء بتطوير إحساس بالرضا والإنجاز لدى الأفراد للعمل المميز جيدا . ومن المهم في هذا الباب السماح بالأخطاء ، بمعنى عدم معاقبة أولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف أو بعضا منها ؛ لأن ذلك سيكون له تأثير سلبي في بقية الأفراد ، وسيؤدي بالتالي إلى حط حسيب يعكس على جماعات العمل وسائر الموظفين ، وبالتالي على مستقبل المنظمة برمتها .

• **المجتمع المحلي *Local Society*** : إن أية منظمة لا تعمل في فراغ ، إنها تكوين اجتماعي هادف يشط داخل مجتمع واسع له ثقافته المستقرة نوعا ما ، وبما أن المنظمة نظام مفتوح ، فإنه يتأثر بما حوله ويؤثر فيه على نحو ما ، يأخذ منه جميع مدخلاته ، ويصرف فيه مخرجاته . والأفراد أهم موارده التي يوظفها لإنجاز أعماله ، فهم يأتون إلى المنظمة حاملين ثقافة المجتمع بكل ما تكتنفه من قيم ، ومعتقدات ، وأعراف ، ومعايير ، واتجاهات ، وغيرها ، فإن الثقافة التي

يجلبها هؤلاء الموظفون من المجتمع المحلي إلى داخل المنظمة تمتزج بثقافة المنظمة وتؤثر فيها تأثيرا كبيرا .

إن قيم المجتمع ومعايير ه ذات تأثير عميق في ثقافة أية منظمة تعمل في إطاره . وسواء أكانت الثقافة وطنية أم تنظيمية هي نتاج قيم ومعايير يحصع لها الناس في توجيه سلوكهم وصبطه . فالمجتمع الأمريكي مثلا تسوده ثقافة مبنية على القيم الاقتصادية الرأسمالية ، والقيم الديمقراطية السياسية ، والقيم الاجتماعية القائمة على المنافسة الفردية ، وهذه الثقافة بكل مكوناتها ، تنسحب على المنظمات العاملة في كنفها ، فتصبغها بصيغتها المميزة لها ، وهي بطبيعة الحال تختلف عن الثقافات التي تعيشها المنظمات العاملة في اليابان ، أو فرنسا ، أو مصر مثلا ، وذلك لاختلاف القيم في تلك البلاد عنها في الولايات المتحدة الأمريكية . والثقافة التنظيمية مهما تميزت في المنظمة الواحدة عن غيرها أو عن ثقافة المجتمع الأم الذي تعيش فيه، لا بد أن تتأثر بها بشكل كبير .

ويرى الباحث أن على المنظمة أن تعمل على تدعيم العوامل التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة ، والالتزام بأنماط سلوكية أخلاقية محددة تدعم توجه الإدارة للمضي نحو غاياتها ، ولا سيما ما يصدر عن القادة المؤسسين والموظفين القدامى في المنظمة من سلوكات . أما ما يأتيها من ثقافة واحدة بحكم تأثير المجتمع المحلي أو البيئة الخاصة وسواهما ، فيمكنها مراقبة ذلك وإعادة صياغته أو توجيهه بما يحافظ على ثقافتها الخاصة من الذوبان أو التأثير السلبي .

خصائص الثقافة التنظيمية *Characteristics of Organizational culture*

تتميز الثقافة ، بوجه عام ، بمجموعة من الخصائص شأها في ذلك شأن أي ظاهرة اجتماعية ، فهي موجودة في أي مجتمع من المجتمعات ، بدانيا كل أم متحصرا ، قديما أم معاصرا . وأي ثقافة في أي

مجتمع تتصف بالخصائص التالية (استيتية، 2004، ص. 233 ؛ المغربي، 2002، ص. 461 ؛ الحطيب، 2002، ص. 287) :

1- الثقافة مكتسبة : بمعنى إنها ليست فطرية أو وراثية ، والإنسان لا يرثها كما يرث لون عييه أو بشرته ، بل يكتسبها من الوسط الاجتماعي الذي يحيط به ، وذلك بطرائق مقصودة : كالتعليم والتدريب ، أو عرسية عن طريق تقليد ومحاكاة الأفراد الذين يتفاعل معهم ويعيش في كنفهم في إطار المنظمة التي يعمل فيها.

2 الثقافة انتقالية : إنها تراث اجتماعي يتعلمها ويتمثلها الفرد بصفته عضوا في منظمة معينة ، فهي تنتقل من جيل إلى جيل من المواطنين بوساطة عملية التنشئة الاجتماعية ، كما تنتقل من جماعة إلى أخرى ، أو من مجتمع إلى آخر بوساطة عملية التناقص *Acculturation* .

3 المرونة والتكيف : تتسم مكونات الثقافة بالمرونة والتكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية والعقلية ، ومع تطور المعارف ، والعلوم ، والثقافات الأخرى . فتقافة الجودة الشاملة مثلا ، لم تكن موجودة منذ سنوات ماضية ، وإنما فرصتها في الآونة الأخيرة ما حففته من نتائج مرغوبة للمنظمات التي تبنتها ، وسرعان ما تبنتها الكثير من المنظمات وأدخلتها في ثقافتها .

4- الثقافة تكاملية : أي ذات طابع تكاملي ، بمعنى أنها مركبة من عناصر وسمات معوية وفكرية ، ترتبط مع بعضها بعضا في نسق معين . فأسلوب حياة كل جماعة عبارة عن بناء وليس مجرد مجموعة عشوائية من أنماط الاعتقاد والسلوك . فالثقافة نسق تقوم أجزاؤه على الاعتماد المتبادل والانسجام فيما بينها . ومن ثم فإن أي تعبير يطرأ على أحد الجوانب الثقافية لا يلبث أن ينعكس أثره في سائر الجوانب .

- 5- الثقافة تراكمية استمرارية : الثقافة ظاهرة تسبغ من وجود الجماعة وحرصاً أعضائها عنها ، وتمسكهم بها ، ويعمل كل جيل منها على تسليمها للأجيال اللاحقة ، بعد إحداث بعض التعديلات عليها بالإضافة أو الحذف ، وهو ما يسهل ظهور أنساق أو أنماط ثقافية جديدة .
- 6- الثقافة إيسابية : الثقافة ظاهرة تخص الإنسان فقط لأنها نتاج عقلي وإدراك واع ، والإنسان يمتاز عن باقي المخلوقات بقدرته العقلية وإمكاناته الإبداعية ، ولا يشترك الإنسان في هذه الظاهرة - الثقافة - أي من المخلوقات الحية .

أنواع الثقافة التنظيمية

أشارت معظم الأدبيات التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة إلى جود اختلافات في تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية ، نظراً لتباين آراء واهتمامات الباحثين والمهتمين بها ، وقد تفاوتت هذه التصنيفات ، فمهما ما كان بحسب المحتوى والمضمون ، ومنها ما كان يعتمد على درجة تأثير الثقافة وقوتها ، ومنها حسب درجة تفاعلها مع البيئة (الوفاي 2004، ص76). وعلى هدى هذه الأدبيات يمكن إجراء التصنيف التالي الذي يرى الباحث أنه يتلاءم والطروحات في هذا المجال :

أ- ثقافة القوة Power Culture

يتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات الفردية الصغيرة ، وشركات الاعتمادات التجارية أو المقاولات . وتركيبية هذه الثقافة تكون على شكل سيج العنكبوت ، يكون فيها تقسيم العمل على أساس الوظائف أو المنتج ، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية ومركزية في تمرير الأوامر والتعليمات ، وهي لا تلتزم بالعوائد والإجراءات بشكل كبير ، وبعيدة نسبياً عن الروتين

ب- ثقافة الدور Role Culture

تعتمد في تكوينها على الأنوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج ،
وتشبه في تكوينها شكل المعبد الإغريقي الذي يعتمد في قوته على الأعمدة التي تمثل الوظائف
والأنوار في المنظمة . تتسجم هذه الثقافة مع البيئة وتلبي رغبت وتوقعات العاملين ، وهي أكثر
ميوّلا إلى البيروقراطية ، ويتم العمل فيها وفق منظومة القواعد والإجراءات ، وفيها درجة
عالية من الاستقرار ويشعر العاملون فيها بالأمن الوظيفي والانتماء .

ت- ثقافة المهمة The Task Culture (Achievement)

تكون صور التنظيم على شكل بناء شبكة توجه مصادرها نحو حل مشكلات معينة ، وتعتمد
في قوتها على توحيد فكرة الجماعة كفريق يتوجه نحو العمل أو المشروع ، وإلى حل
الصراعات والالتزام المشترك والعمل على تحقيق الأهداف ، ويكون للخبرة دور مهم وفعال في
تأدية الواجبات . وتتميز هذه الثقافة بمقدرتها العالية على التكيف مع البيئة . والثقافة هنا موجهة
نحو الانجاز ، والحكم من خلال النتائج وتركيباتها على شكل شبكة وتتميز بدرجة عالية من
الرقابة على الأفراد وتطبيق نظم المكافآت والحوافز .

ث- الثقافة الفردية الشخصية Individualized Culture

تعتمد قوة هذا النوع من الثقافة على قوة مركزها لا على قوة مواردها وإيجازاتها ، حيث
ينصب اهتمامها على تحقيق مصلحة الأفراد بالدرجة الأولى ، والعلاقة القائمة بين الإدارة
والعاملين علاقة قوية ومتبادلة ، وتكون مواردها في العادة محدودة ، وفيها درجة من التخصص
وتنصف ببطء الاستجابة لأنظمة القوة في المنظمة ، وتضم مجموعة من الأشخاص اللامعين .
والمنظمات التي تتبع هذا النوع من الثقافة تكون في العادة قليلة .

ومن جهة أخرى يصف البعض (جولاد، 2000، ص 226؛ Daft, 2001, P 593) مكونات الثقافة إلى صنفين رئيسيين هما : الثقافة المادية Material Culture ، والثقافة اللامادية Non-Material Culture . وقد اتخذ هذا التصنيف أساساً لنظرية التعبير الثقافي . حيث يشمل مفهوم الثقافة المادية كل الوسائل المادية الملموسة التي يستعملها الفرد ، وتتمثل في المظاهر المادية الملموسة في المنظمة مثل : الآلات ، والمباني ، والتكنولوجيا المستخدمة ، واللباس ، والشعارات ، وتصميم المكاتب . وهذه المظاهر تؤثر في تكوين السلوك داخل المنظمة ، مثل التكنولوجيا التي قد تريد أو تنقص من درجة الاعتمادية في العمليات والموظفين وهذا سيؤثر على ثقافة المنظمة .

بيما يشمل مفهوم الثقافة اللامادية جميع القيم الأفكار والمعايير والمعتقدات وكل ما هو غير مادي في المجتمع ، وهذا هو الجانب غير المحسوس ، وهي تنتقل من جيل إلى آخر وتتصف بأنها بطيئة التغيير بعكس الثقافة المادية السريعة التطور والتغيير .

ولكن الثقافة غير المادية ذات تأثير قوي ومهم على سلوك الأفراد مثل الشعائر والطقوس المتبعة تعمل على ريادة تماسك المجموعة ، وتظهر في السلوك الرسمي أو غير الرسمي ، وقد تكون هذه الشعائر بقصد التحسين والتجميل أو بقصد الحرمان وإقاص بعض الحقوق . ومن الشعائر على المستوى غير الرسمي المبادرة إلى الترحيب والاحتفاء بزميل جديد أو حفل وداع تكريم لزميل آخر أو احتفال بمناسبة وطنية أو ديبية الأمر الذي يقوي ويعزز من ثقافة المنظمة . وهذا النوع من الثقافة يشكل محور هذه الدراسة ويشمل على الجانب السلوكي كالمعتقدات ، والقيم ، والاتجاهات ، والمعايير ، والأعراف .

ومن جهة ثالثة يصف بعض الكتاب (حريم، 1997، ص 450) ثقافة المنظمة إلى نوعين : ثقافة قوية Strong Culture ، وثقافة ضعيفة Weak Culture . ويشير مفهوم قوة الثقافة إلى شدة تماسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات الهامة الخاصة بها . وترداد ثقافة المنظمة قوة بترديد شدة

تمسك العاملين بتلك القيم والمعتقدات . وهناك عاملان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة :
 أحدهما الإجماع Consensus على المعتقدات والقيم المهمة في المنظمة أو مدى المشاركة
 Shadness فيها ، وثانيهما شدة التمسك بهذه القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة . ومن معايير
 قياس قوة الثقافة : درجة التماسك الاجتماعي ، ودرجة الولاء للمنظمة ، والالتزام التطبيقي ، وعدد
 حالات ترك العمل في المنظمة .

ثانيا : أخلاقيات القرارات الإدارية

Managerial Decision Ethics

إن اتخاذ القرارات الإدارية هو أساس الإدارة وقلدها الناص ، وفي كثير من الأحيان يجد المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي وشغلهم الشاغل ؛ نظرا لما يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ما ينبغي عمله ، وتحديد من الذي سيقوم بالعمل ، ومتى ، وأين ، وكيف ، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة ومتعلقة في الوظائف الأساسية للإدارة ، وفي كافة مستويات التنظيم .

إن تحديد الهدف في حد ذاته قرار ، والحطط التي توصل وصولا إلى تحقيق ذلك الهدف ، تبقى هي الأخرى على قرارات تتخذ بشأنها ، ووضع السياسات التي تدير عليها المنظمة ، ومجموعة القواعد والنظم التي تحكمها ، ومعالجة المشكلات التي تواجهها ، كل هذه أمور تقتضي قرارات تنظيمية أو تنفيذية . ولذلك يعد القرار أهم عناصر العملية الإدارية ، بل هو جوهر الإدارة وأداة القيادة والتوجيه (عساف، 1988، ص. 503) .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال على نحو واضح وملفت للنظر ، ولهذا يكثر الحديث في هذه الأيام عن أخلاقيات القرارات الإدارية ، وأخلاقيات الوظيفة العامة ، وأخلاقيات الأعمال ، وأخلاقيات الإدارة.. إلخ . فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد ، والربح هو الهدف الأساسي أو المسؤولية الوحيدة للأعمال ، أصبحت الأخلاقيات تحظى باهتمام معادل أو مقارب ، وتعد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تترر المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال (نجم، 2005، ص. 11) .

وفي هذا المبحث سيتم تناول موضوع أخلاقيات القرارات الإدارية من حيث مفهوم القرار الإداري والأخلاق ، وأهمية الأخلاق في منظمات الأعمال ، وبواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في الوقت الحاضر ، والضعف التنظيمية التي يتعرض لها صاحب القرار ، والفلسفات الأخلاقية ، وغيرها مما يتصل بهذا الموضوع .

مفاهيم القرار الإداري والأخلاق : Decision and Ethics Concepts

القرار في اللغة من قر قرارا وتقررا في المكان ، أي ثبت وسكن . والقرار ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ، والمستقر الثابت المطمئن من الأرض ، وما قر فيه ، أي حصل فيه السكون أو السكون . يقال : صار الأمر إلى قراره أي انتهى وثبت . وأهل القرار : أهل الحضر المستقرون في منازلهم ، خلاف أهل البدو الذين لا يزالون متنقلين . ودار القرار : الآخرة (المسجد 1975 مادة: قر) .

أما في الاصطلاح ، فهناك تعريفات عديدة للقرار بوجه عام ، متفقة روحا ومحتلة لفظا ، ولكنها بجمليتها تدور حول صيغة واحدة هي : اختيار بديل من بديلين أو أكثر .

وأهم التعريفات الاصطلاحية للقرار ما يلي :

يعرفه العلاق (2008) بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين متلحين أو أكثر (ص. 160) .

أما مجنس وآخرون (Megginson L.C & Other, 1983) فيعرفون القرار بأنه الاختيار الواعي لمسار فعل من بين البدائل المتاحة لتحقيق نتيجة مرغوبة (p. 182) .

يتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرار الإداري تمثل مجموعة من التصرفات التي يسلكها المدير متخذ القرار ، وتنتهي إلى تفصيل بديل (أو حل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة . أما إذا

كان المدير مضطراً إلى بديل واحد دون وجود بدائل أخرى ، فإن هذا التصرف يخرج عن كونه قراراً ، بل يعد استجابة ذاتية ، وردة فعل مباشرة لطروف أو مواقف معينة .

وعليه يرى الباحث أن القرار هو الاختيار الواعي القائم على أساس معايير محددة لبديل واحد من بين بدائل أو مجموعة بدائل متاحة أمام متحد القرار في موقف يتطلب ذلك ، بغية تحقيق هدف أو أهداف معينة أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة .

أما الخلق في اللغة (نصح الخاء واللام) فمعناه : السجية ، والمروءة ، والطبع ، والدين (الفيروز آبادي : مادة خلق) . وفي لسان العرب : الخلق الطبيعة وجمعها أخلق ، وحقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة ، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المحتصة بها ، ولها أوصاف حسنة وقيحة (مادة : خلق) .

يتضح من هذا العرض اللغوي لمفهوم الأخلاق أن لها ثلاثة معانٍ بارزة (بالجس، 1996، ص.69)

:

الأول : الخلق يدل على الصفات الطبيعية النفسية في خلقه الإنسان الفطرية على هيئة راسخة متناصفة .

الثاني : تدل الأخلاق على الصفات المعنوية التي اكتسبت وأصبحت عادة في السلوك كعادة الصدق مثلاً . ومن ثم تصبح وكنها خلقت مع طبيعته أو تصبح طبيعته الثانية .

الثالث : للأخلاق جانبان : جانب نفسي باطني ، وجانب سلوكي ظاهري .

وفي الاصطلاح : الخلق حال للنفس راسخة ، تصدر عنها الأفعال من حير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية (المعجم الوسيط : مادة خُلِق) .

ويعرفه (عند الحميد والحياري، 1985، ص.67) بأنه تغلب ميل من الميول على الإنسان باستمرار،

فالكريم هو الذي يغلب عليه الميل إلى العطاء ، ويوجد عنده هذا الميل كلما وجدت الظروف الداعية

إليه ، إلا في أحوال نادرة . والبحيل من يعلب عليه الميل إلى الشح وعدم البذل . أما من لا يتعلب عليه ميل خاص باستمرار فلا خلق له . ونعهم من هذا التعريف أن الخلق صفة نفسية لا شيء خارجي . أما المظهر الخارجي فيسمى سلوكا أو معاملة ، وهو بطبيعة الحال انعكاس لما يحمله المرء من صفات نفسية .

وقد عرفه آخرون (الميداني، 1996، ص 10) . بأنه صفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتسبة، ذات آثار في السلوك محمودة أو مدمومة . فالخلق منه ما هو محمود ومنه ما هو مدموم ، وهذه الصفة كي تكون خلقا لا بد لها من شرطين (عقلة، 1986، ص 14) :

1 أن تكون راسخة عميقة الثبوت في النفس : أي تتكرر الأفعال على تسبق معين حتى تكون عادة مستقرة ، لأن الذي يدل على خلق المرء جملة تصرفاته في عامة الأحوال والأوقات ، لا في النادر منها .

2- أن تصدر الأفعال عنها بيسر وسهولة ، ومن غير روية أو تفكير ، وأن لا تكون أثرا لأسباب خارجية كالخوف والرجاء والحياء ، مما يجعل صدور هذه الأخلاق تصبعا وتكلفا على خلاف سجية صاحبها .

ولمست كل الصفات المستقرة في النفس من قبيل الأخلاق ، بل منها غرائر ودوافع لا صلة لها بالخلق . فالذي يفصل الأخلاق ويميزها عن جس هذه الصفات كون آثارها في السلوك قابلة للحمد أو الذم ، وبذلك يتميز الخلق عن الغريزة ذات المطالب المكافئة لحاجات الإنسان الفطرية (الميداني، 1996، ص 11) .

إن العريرة المعتدلة ذات آثار في السلوك ، إلا أن هذه الآثار ليست مما يحمد الإسلام عليه لو يذم . فالأكل عند الجوع بدافع العريرة ليس مما يحمد أو يذم في باب السلوك الخلقي . لكن الشره الزائد عن حاجات الغريزة العسوية أمر مدموم ، لأنه أثر لخلق في النفس مدموم ، هو الطمع المفرط ، وعكس

ذلك أثر لحلق في النفس محمود ، وهو القناعة . والحذر من وقوع مكروه أثر من آثار غريزة حب البقاء ، وليس محلاً للمدح أو الذم في باب السلوك الحلقى ، لكن الخوف الرائد عن حاجات هذه الغريزة أثر لحلق في النفس مدموم ، هو الجبن ، أما الإقدام الذي لا يصل إلى حد التهور فهو أثر لحلق في النفس محمود ، هو الشجاعة . وهكذا سائر العرائر والدوافع النفسية التي لا تدخل في باب الأخلاق ، إنما يميزها عن الأخلاق كون آثارها في السلوك أمورا طبيعية ليست مما تحمد إرادة الإنسان عليه أو تنم (الميداني، 1996، ص 193) .

ضرورة مكارم الأخلاق للمجتمعات الإنسانية

يبحث علم الأخلاق في معنى الخير والشر، وما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم بعضا ، ويشرح العاية التي ينبغي أن يقصدوها في أعمالهم ، ويبرر لهم السبيل لعمل ما ينبغي عمله ، ولا شك أن الأخلاق هي الدعامة الأولى لحفظ كيان الأمم من التصدع والانهيار ، ولهذا يرى الباحثين والفلاسفة قد اتفقت كلمتهم على صبرورتها للفرد لصالح نفسه ، وللمجتمع في جملته . فكما أن الفرد يضرره ويفسد أعماله أن يكون كاتبا ، حسودا ، شريرا ، مأكرا ، كذلك تفسد المجتمعات بشيوع هذه الصفات في أفرادها .

لهذا كان أول ما توجهت إليه عناية الفلاسفة والمشرعين - العاملين على إصلاح الجماعات البشرية - الدعوة إلى الأخلاق الفاضلة ؛ لأنها الدعامة الأولى في بناء كل مجتمع سليم ، فالأخلاق أساس بناء كل مجتمع . من أجل ذلك كانت رسالة الأنبياء الحث على مكارم الأخلاق ، والنهي عن رذائلها (طبارة، 1995، ص 276) .

ومن هنا فإن للأخلاق وظائف مهمة في حياة الناس ، تتمثل فيما يلي (عبد الحميد والحياري، 1985، ص 68) :

1- تجعل سلوك الإنسان متصفا بالثبات والتماسك ، والتوافق والاطراد ، فمثلا : عواطف الإنسان

نحو أسرته لا تتصادم مع عواطفه نحو وطنه ، بل إن عواطفه جميعا تعمل بشكل منسجم

ومتوافق .

2- يمكن التنبؤ بتصرف الشخص ، وسلوكه في المواقف المختلفة . فإذا عرفت خلق فرد من

الأفراد ، يمكن التنبؤ بما سيفعله في وقت معين .

3 - الخلق يعطي قوة في الإرادة ، وفي العزيمة ، فهو يمكن الشخص من أن يحدد اختياره للمسلك

القويم في أي موقف من المواقف ، مهما يكن الاختيار قاسيا والمسلك صعبا ، كما أن الخلق

يزود الفرد بالقدرة على الثبات والتمسك بالعزيمة .

4 - الخلق مطهر من مظاهر الانترام والصبب الاجتماعي ، لأنه يعي احترام الأفراد للنظام

الاجتماعي والعمل وفقا لأحكامه .

5- الخلق القويم (الحس) يمنح صاحبه الثقة بالنفس ، والثبات في مواقف الريبة والاضطراب،

ففي الحديث الشريف : (دع ما يريبك إلى ما لا يريبك ، فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة).

ضرورات السلوك الأخلاقي للأعمال

الأخلاق - كما سبق بيانه - ضرورة للإنسانية جمعاء في كل زمان ومكان ، فهي مرشدة للسلوك

القويم ، وحافطة للعلاقات بين الناس ، وبانية للثقة فيما بينهم . ولعل أهم المبررات - إضافة إلى ما

سبق - التي تدفع المنظمات بوجه عام ، ومنظمات قطاع الأعمال بوجه خاص إلى الاهتمام بالأبعاد

الأخلاقية للسلوك ما يلي (نجم، 2005، ص.31؛ والعلمري والعالبي، 2005، ص.137) :

- إن التصرف للأخلاقي يمكن أن يكون مكافأ بشكل لا يمكن تبريره ، حتى من الناحية

الاقتصادية الصرفة ، إذ تنكبد الشركات في دعاوى قضائية تعويضات وعقوبات مالية كبيرة لا

آخر لها .

- إن التصرف اللاأخلاقي يواجه على الأرجح بالثأر والانتقام (Retaliation)، ويُثير أحقاد الشركات الأخرى المتضررة منه ، كما أن السمعة السيئة التي تلحق بالشركة جراء انتهاك الثقة تجعل الآخرين يحجمون عن التعامل معها .
- إن وجهة النظر الحديثة ، خلافاً للفكر التقليدي والمسطور القديم ، أصبحت أكثر تقبلاً لمبدأ أن الأخلاق يمكن أن تدفع (Ethics Can Pay) أي يمكن أن يكون لها عائد مكافئ أو يفوق ما يفوق على نشاطات الشركة الملتزمة بأخلاقيات الأعمال ، إن لم يكن ذلك في المدى القصير ، فسيكون على الأرجح في المدى الطويل .
- إن وجهة النظر الحديثة أحدثت تغيراً تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الصيقة ، في حين أن مراعاتها تقرر بالمصلحة الذاتية المتصورة (Enlightened Self - Interest) .
والواقع أن هذا المفهوم بحاجة إلى الاهتمام والتأمل العميق ؛ لأن البعض يرى أن الخيار أمام متخذ القرار واحد من أمرين : إما أن يكون إيجابياً ، وإما أن يكون أثراً أو (مصلحة ذاتية) ، وليس كليهما . في حين أن المصلحة الذاتية المتصورة تسعى للجمع بين الإثنين . أخذاً بعين الاعتبار أن الشركات التي تدفع بالعاملين لديها إلى ارتكاب ما هو لا أخلاقي ، لا بد أن تتحمل تكلفة إضافية (وهذا خلاف المصلحة الذاتية) لضبط سلوك العاملين ؛ كي لا تكون هي نفسها ضحية لمثل هذه الانتهاكات التي يقوم بها هؤلاء العاملون أنفسهم .
- إن سمة الرشيد (Rationality) كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي ، يمكن أن توجد كذلك في النموذج الاقتصادي - الاجتماعي - الأخلاقي . فكما تكون الكفاءة معياراً للمدى تحقق الأهداف ، فإن الأخلاق تكون معياراً كذلك ، وإن المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى ؛ لتحقيق تلك الأهداف التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة ، وليس مصلحة حملة الأسهم وحسب .

- إن بعض الممارسات الأخلاقية قد تكون جريمة ، والجريمة بكل المقاييس لا يمكن أن تنتمي إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ، ولا إلى مبادئ الاقتصاد .
- إن بقاء المنظمة ناشطة في السوق مرهون بمدى التزامها بالقواعد الأخلاقية ومراعاتها للمسؤولية الاجتماعية ، فإذا فقدت مكانها وخرجت من السوق بسمعة سيئة .

بواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال

لقد حظي موضوع أخلاقيات الأعمال باهتمام متزايد بين المديرين والأكاديميين والرأي العام في السنوات الأخيرة ، وذلك لعدة أسباب (إدريس، 2004، ص.195؛ المعربي، 2007، ص.503) :

أولا : كثرة الممارسات غير الأخلاقية للشركات - حتى المشهورة منها - في الفترة الماضية ، مما أثار الرأي العام صدها ، والحق أضرارا متفاوتة سمعتها . فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يريد على ثلثي كبرى الشركات الأمريكية انحرطت بشكل أو بآخر من أشكال السلوك غير القانوني ، وذلك في الخمسة عشر عاما الماضية فقط . وبعض السلوكيات غير القانونية جاء بسبب صعوبات الإدارة في العديد من المنظمات على العاملين فيها لانتهاج أنماط سلوكية مشكوك فيها ، وتمثل انتهاكا لأخلاقيات الأعمال . ففي دراسة شملت 1500 من المديرين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والإشرافية ، أشار أكثر من 40% منهم أنهم حالقوا صمقهم من أجل تحقيق مصالح شخصية أو بفعية . وفي دراسة أخرى أظهر 75% من أفراد عينة الدراسة بأنهم تعرضوا لصلقوط إدارية للتنازل عن قيمهم الأخلاقية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . مثل هذه المشكلات جعلت المديرين يشعرون بانحدار مستويات أخلاقيات الأعمال في منظماتهم وخطورة استمرار هذه الظاهرة ، مما لوجب ضرورة التصدي لها .

ثانيا : أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات ذات الحساسية الخاصة ، نظرا لإدراك دوائر الأعمال لحظورة الآثار المترتبة على الممارسات غير الأخلاقية ، سواء بالنسبة للمؤسسات أم المجتمع بوجه عام .

ثالثا : إدراك المديرين والجمهور أن أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ذات العلاقة بالممارسات الأخلاقية هي ظاهرة تنسم بالتعقيد ، وتتطوي على كثير من التحدي . إن تحديد ما يعد أخلاقيا وما لا يعد كذلك قد يكون صعبا في العديد من المواقف . فعلى سبيل المثال : ما هو الربح العادل ؟ وما هو السعر الملائم ؟ وما هي الدرجة التي تعكس الشفافية مع الصحافة والرأي العام ؟ . وهذه القضايا لم تحظ بالاهتمام الكافي فيما مضى ، إلا أنها أصبحت أكثر إثارة للاهتمام في الوقت الحاضر .

رابعا : لعبت الحكومات دوراً هاماً لإنجاح عملية التغيير في سلوك أرباب العمل ، فقد أدركت تلك الحكومات في الدول المتقدمة أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة لجشع التجار والأعيان الأخلاقية ، وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين تسفر عن عواقب وخيمة للمجتمع بأسره ، ولذلك فقد تداركت الموقف المتدهور بسن القوانين والتشريعات التي تهدف إلى ردع السلوكات المحرفة عن الجادة ، بالإضافة إلى إنشاء الأجهزة الإدارية المختصة لمراقبة تطبيق تلك القوانين ، وهو ما من شأنه العمل على حماية الجمهور ومصالح المجتمع من إغراءات التجار غير الصادقة ، ومن أساليب تسويقهم الملتوية ، بما يضمن للمجتمع سلعا آمنة وخدمات جيدة .

خامسا- ونظرا لأن موضوع أخلاقيات الأعمال موضوع معقد ، فإن وجهات نظر المديرين أحيانا تختلف بشأن أي التصرفات يمكن أن توصف بالأخلاقية . إن المسألة في كثير من مواقف اتخاذ القرارات لا تتعلق بالمفاصلة بين ما هو صحيح وما هو خطأ ، ولكنها في كثير من الأحيان

تتطوي على التعارض بين ما هو صحيح في مواجهة ما هو صحيح من هذه الموضوعات .
 فعلى سبيل المثال : متابعة استخدام العاملين لحساباتهم الشخصية والهواتف في أثناء العمل ، هل
 يجب اعتبارها متابعة من أجل التأكد من حسن استعمال وقت العمل ؟ أم أن ذلك يعد انتهاكا
 لخصوصيات الأفراد وحررياتهم الشخصية ؟ كذلك اختبارات العاملين بشأن الإدمان والأمراض
 المعدية هل تعد مسألة شخصية أم قضية تنظيمية ؟ بالطبع سوف تختلف وجهات النظر
 (إدريس، 2004، ص. 195) .

الأسس الفلسفية للقرارات الأخلاقية

يقوم كل فرد في مجال عمله باتخاذ قراراته وتحديد خياراته وفقا لمصاميم أخلاقية ، مسترشدا في
 ذلك بالسياسات المكتوبة والمعايير غير المكتوبة ، ومقتديا بمديره في المستويات العليا في المنظمة .
 وإذا ما تحرى كل فرد في العمل الجوانب الأخلاقية في سلوكه ومجمل تصرفاته فسوف يترتب على ذلك
 أن تؤدي المنظمة كلها عملها بصورة سليمة ، تراعى فيها الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية .
 ولهذا كان لزاما على كل فرد التفكير جيدا في عواقب أفعاله ، ومن ثم عليه القيام بالاختيار الصحيح
 وفق المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها (المغربي، 2007، ص. 505) .

ومن المتفق عليه أن الأخلاق ضرورية للحياة البشرية ، سواء في المجال الفردي أم في المجال
 الاجتماعي بوجه عام ، أم في مجال الأعمال بوجه خاص . ويدرك معظم الناس البالغين معنى الأخلاق
 وماهيتها وضرورتها المجتمعية ، ولا سيما مكارم الأخلاق التي تدعو إليها الأديان والفلسفات الأخلاقية
 على حد سواء ، كالصدق ، والأمانة ، والرحمة ، والإيثار ، والوفاء ، وغيرها .

ولكن المختلف فيه هو تقدير المعايير الأخلاقية التي يعتمد عليها في الحالات العاصفة (لو ما يشار
 إليها بالمنطقة الرمادية) التي يتنازع الفرد فيها خيارا صائبا ، ولكن يقوم كل حيار منهما على
 حساب الآخر ، ولا يمكن التوفيق بينهما بحال ، إذ يقف المرء حائرا مترددا بين الإقدام والإحجام؛

لحشيتته من انتهاك الأسس الأخلاقية أو المبادئ التي تدير عليها المنظمة . وفي هذا الإطار فقد تمحضر الفكر الفلسفي عن ثلاث نظريات تمثل مداخل مهمة ترشد السلوك الفردي والجماعي إلى أفضل السبل فيما هو عارم على اتحاد قرار فيه ، بما يجنبه المأرق الأخلاقية المشار إليها ، وهي كما يلي (نجم، 2005، ص.54؛ المعري، 2007، ص.505، 81، P. Rachman & Others) :

1- نظرية المنفعة العامة (أو المصلحة الراجحة) Utilitarian View

وفقا لهذه النظرية فإن القرار الصحيح هو القرار الذي يترتب عليه أفضل ما يمكن من المنفعة لأكبر عدد ممكن من الأفراد . أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية ، وإن النشاط الصحيح (الصواب) هو الذي سيحقق منافع صافية أكبر (وتنتج عنه تكاليف صافية أقل) للمجتمع ككل . لهذا فإن أية منظمة يجب أن تكون لها أهداف تنطيمية واسعة ، لتشمل مصالح الأطراف المتعددة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها ، وأن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع يعني : ربح أكبر ، واستهلاك أقل للموارد ، وتلوث أقل للبيئة الخ .

وباستخدام هذه النظرية فإن على متخذ القرار تقدير الآثار المترتبة على كل البدائل المتاحة للقرار على جميع الأطراف المتأثرة به ، ومن ثم اختيار البديل الأكثر نفعاً لأكبر عدد منها . أي يرهص البدائل التي تترتب عليها منافع للأقلية ، أو التي تشمل في الوفاء باحتياجات الأغلبية . وقيمة هذا الاتجاه تعتمد على المهارة في تقدير مدى تأثير القرار وأبعاده الأخلاقية ، ويظهر التحدي الكبير في ضرورة الارتقاء إلى مستوى القرار الذي يحقق النفع لمعظم الأفراد . (Rachman, 1987, p82) .

2- نظرية الحقوق الفردية (الحقوق والواجبات) Rights View

إن الاعتراف بأهمية الحقوق الفردية يعد من الاتجاهات التي يجب أن يُسترشد بها في التعامل بين الناس ؛ لأن الإيمان بما للأحرار من حقوق ينطوي صمياً على الشعور بالمسؤولية تجاه حماية هذه الحقوق ، وبالتالي يجب رفض أي قرار يؤدي إلى إغفال هذه الحقوق أو الانتقاص منها . وهذه

النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يجب مراعاتها ، وهي نوعان : الأولى حقوق أخلاقية ، وهي تلك الحقوق المقررة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا ، بعض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه . ومن أمثلة هذه الحقوق : حق العيش ، وحق الملكية ، وحق العمل ، وحق الكرامة الإنسانية .. وغيرها . والثانية حقوق قانونية ، وهي التي تمنح للفرد عن طريق القانون ، مثل حق الفرد في الحصول على محام للدفاع عنه .

ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي وجوب وجود علاقة تكاملية بينها وبين الواجبات . فحق العيش للفرد يترابط مع حق الآخرين في العيش ، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا . بمعنى أن أي قرار يتخذ لا بد أن يراعي حقوق الآخرين ولا ينتهكها ، وهو ما يمثل قيда على حرية المنظمة في التصرف من أجل حماية الآخرين ، وفي الوقت نفسه يمثل قيда على حرية الآخرين في التصرف لحماية المنظمة ، فهي معادلة منطقية بين الحقوق والواجبات ويجب أن يدركها الجميع ويلتزم بها .

3- نظرية العدالة Theory of Justice View

إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف ، فالمصاف والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع (وهو ما يشير إليه العدالة التوزيعية) ، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين ، وأن خارق هذه القواعد يجب أن يتعرضوا للعقوبات الرادعة (وهذه هي العدالة الجزائية) . وفي حرق هذه القواعد يمكن أن تتجمعه لصرار وضحايا لا بد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه هي العدالة التعويضية) .

هذه النظريات الثلاث لا تعد بدائل فيما بينها ، بل على العكس من ذلك ، فإن معظم الأفراد يرجحون بين هذه النظريات للوصول إلى قرارات تفي باحتياجات العدد الأكبر منهم دون انتهاك لحقوق الآخرين ، أو معاملة أي فرد بصورة غير عادلة . إن توافر الرغبة لدى الفرد ليكون شخصا

ذا خلق في محيط عمله ليس بالأمر الكافي ، إذ يجب على منظمات الأعمال اتخاذ خطوات إيجابية كي يصبح أداؤها أكثر توافقاً مع القواعد الأخلاقية . (Rachman,1987,p.82) .

ومما يلاحظ على هذه النظريات أنها تسجم بقدر كبير مع متطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ ما بين الأطراف ، أو بين الأعمال والنتائج ، أو العوائد والتكاليف ، أو المخالفات والعقوبات، أو الأضرار والتعويضات ... إلخ . وهي في هذا المعنى تستجيب لقطاع الأعمال الذي يجد نشاطاته تنحصر لقواعد صلبة من الربح والحسارة وحسابات دقيقة في تحليل (التكلفة - المنفعة) ونسب ومعاملات قائمة على المقايضة والمبادلة في أدق الأمور ، حتى تلك التي تتعلق بأهم شيء عدد الإنسان كالقيم ، وربما حياة الإنسان نفسها . (بجم،2005،ص.55) .

أخلاقيات الإدارة والضغط التنظيمية

عندما ينفذ الموظفون الأوامر والقرارات الصادرة من جهة محولة فتقوا بإصدارها ، وإنما يمثلون للنظام والقانون ، ذلك أن الامتثال في مثل هذه الحالة هو مبدأ أخلاقي ، ولكن ليس الخصوع للقوانين دائماً يعد سلوكاً أخلاقياً ، فقد يكون العمل إزاء أمر ما في شكله العام قانونياً ومشروعاً ، بيد أن مضمونه مصر وغير إنساني وغير مشروع .

ولا شك في أن هذه الأشكال من الأعمال والممارسات ما يشكل صغوباً شديدة على المديرين والعاملين ومبادئهم وقيمهم الشخصية من أجل التلاؤم ، وإلا فإن عليهم المغادرة وترك العمل إلى غير رجعة . ومثل هذه الثنائية (إما / أو) عادة ما تكون لصالح الملائمة ، في ظل ظروف يكون فيها تنافس على فرص العمل ، أو على المزايا التي ترتبط بالموقع الذي يتعرض لصغوب أكبر من هذا النوع .

ويمكن الحديث عن خمسة مصادر أساسية من الضغوط التنظيمية مرتبطة بأخلاقيات الإدارة هي:
 ضغط القواعد الرسمية ، وضغط الأعلى ، وضغط الأدنى ، وضغط بيئة الأعمال التنافسية ، وضغط
 زملاء العمل (نجم، 2005، ص.155) وهي كما يلي:

أولاً : ضغط القواعد الرسمية

إن القواعد (*rules*) وهي مجموعة الإجراءات وطرائق العمل المحددة ، ذات دور إيجابي في
 تقليص التوتر في العمل عن طريق تحديد ما هو مطلوب ، والحد من الاختلافات التي يمكن أن تحدث
 بين الأفراد والتطبيقات جراء توحيد ما يجب عمله من وجهة نظر الشركة ، وتمكين الأفراد من اتخاذ
 قرارات أكثر موضوعية باستبعاد العوامل الشخصية والعاطفية التي لا يمكن تقديرها .

ولكن في مقابل هذه المزايا للقواعد هناك عيوب تشوبها ، فالقواعد تجعل الأفراد أكثر قبولاً
 للحصوع والانصياع . ومع الوقت تصبح القواعد هي نموذج لقوى الثبات في التنظيم في مقابل قوى
 التعبير المتمثلة بحاجات الأفراد ومطالب بينهم . كما أن القواعد ، بفعل ارتباطها بالأهداف التنظيمية
 ، قد تكتسب قيمة نهائية بدلاً من أن تكون وسيلة لتلك الأهداف ، وذلك عن طريق تحول المشاعر
 والمواقف المرتبطة بالانصياع للقواعد ، المخصصة أصلاً لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى التركيز
 على الطاعة لأسباب مستقلة عن تلك الأهداف التنظيمية .

ولعل التأثير السلبي الأكثر أهمية للقواعد هو أن هذه القواعد التي وضعت لتحقيق الكفاءة بوحدات
 الأداء المالي فإنها سرعان ما تجرد الأفراد من حسهم وقيمهم ، وتجعلهم حاصعين وسلبيين وفاقدين
 للحس الإنساني والأخلاقي إزاء ما هو مطلوب منهم القيام به ، بسبب هذه القواعد مقابل ما ينبغي
 القيام به وفق ما تفرضه قيمهم الشخصية والمبادئ الأخلاقية .

إن طوفان القواعد سمة في أنماط النظم البيروقراطية والتقليدية التي تجعل منطق هذه القواعد هو
 البديل عن قيم الأفراد ، مما يعرضهم إلى الضغط الأخلاقي الحاد المتمثل في أن يعرفوا ما هو صواب

، ولكن يفشلون في فعله بسبب ضغط تلك القواعد . فكلما زادت الألعة مع هذه القواعد رادت سطوة ما تفرسه حتى ولو كان سيئاً ، وتقل الممارسة والمقاومة لما لا يمكن قبوله من الناحية الأخلاقية حتى ولو كان صواباً .

ثانيا : ضغط الأعلى (الرؤساء)

إن الرئيس المباشر فرد ذو تأثير كبير على مرؤوسيه ، ليس ذلك في الغالب بقوة الشخصية أو الكفاءة الفائقة ، وإنما بما لمنصبه من صلاحيات تمكنه من التأثير في حياة مرؤوسيه المهنية ، وهذا قد يكون مبررا كافيا لسعي المرؤوس في سبيل إرضاء رئيسه المباشر . ولأن الرئيس المباشر هو أيضا مرؤوس لمن هو أعلى منه ، فهو بحاجة إلى إرضاء رئيسه . وإذا كان هناك توافق في أهداف وقيم الرئيس والمرؤوس فإن الانسجام والتعاون يكونان هما الأساس في العلاقة الفائضة بينهما ، ولكن المشكلة تبرر عندما يكون هناك عدم توافق بين الطرفين ، مما يشرح لحدوث التباين والصراع بين الإثنين ، وبسبب عدم التكافؤ في المركز والقوة بين الإثنين ، فلا بد من تسوية ذلك بأحد الخيارين : إما أن يتلأم المرؤوس مع الرئيس ، وإما أن يرفض ذلك فيترك العمل معه أو تحت إمرته .

إن ضغط الأعلى كما أكدت دراسات عديدة يمكن أن يقود إلى الطاعة العمياء ، بسبب الخوف من العقاب أو عدم وجود الفرصة للانتقال إلى عمل آخر ، بعيدا عن سلطة الرئيس الحالي .

ثالثا : ضغط الأدنى (المرؤوسين)

إذا كان ضغط الأعلى يعني تمرير مواقف وتصرفات لا مشروعة هو عمل لا أخلاقي بوصفه يمثل ابتزازا أو تهديدا بالصرر ، فإن قبول هذا الضغط يمثل أيضا عملا لا أخلاقيا من قبل المرؤوس بوصفه رشوة الأعلى ، ولعل ما هو أسوأ من ذلك هو أن ضغط الأعلى يكون ضعيفا في البداية ، ومع مرور الوقت يمكن أن يتحول إلى قاعدة من قواعد اللعبة في عدم الخروج على الفريق، ليتحول في

النهاية إلى ما هو أسوأ وأخطر ، وذلك بأن ينادر المرؤوس بما هو لا أخلاقي لإرضاء الأعلى . وهذا ما يمكن أن يطلق عليه بمشكلة الإرضاء : أفعّل ما يريد الأعلى فقط عد ما يطلبه لتجنب الصرر .

إن الأدنى ليس هو الضحية دائما وعليه يقع الضغط ، أو أن الأعلى هو وحده المسؤول لأنه يمارس الضغط . ففي حالات كثيرة يحدث العكس . فإذا كان التصرف اللاأخلاقي للمدير ذا صرر كبير ، فإن الأدنى في حالة التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يكون ذا صرر كبير أيضا . كما أنه عندما يؤثر في تصرفه هذا لمرور مديره ، يكون ذا صرر أكبر بالتأكيد . ولقد تحدث (دراكر) Draker عن ضرورة فهم المرؤوس لمواطن القوة ومواطن الضعف لدى رئيسه ، وهو ما يمكن أن يكون مستخلا للتأثير الإيجابي من المرؤوس عند دعم مديره ، كما قد يكون مدخلا للتأثير السلبي عند استغلال مديره في نقاط ضعفه لتوريطه بما هو غير ملائم من الناحية الأخلاقية . ومن جانب آخر ، فإن الأعلى قد يتعرض للضغط جراء حاجته لقبول الأدنى لسلطته ، وصماح تعاونه معه (وهذا مصموم نظرية قبول القائد) . فيسمى الأعلى إلى إرضاء أو (إرشاء) الأدنى . وهو ضغط قد يؤدي إلى تصرفات غير متوارية . ولا شك في أن ميل الأدنى إلى هذا التصرف في المرة الأولى يمكن أن يوجد ميلا لاحقا متكررا لدى الأعلى ، كلما أراد الحصول على موافقة مرؤوسيه . وهو ما يمكن أن يطلق عليه بمشكلة (الموافقة) التي تعني : أفعّل ما يطلبون في الأدنى لكي يتعاونوا معي ، ومن ثم أفعّل ما يريدون لكي يفعلوا ما أريد .

رابعا - ضغط البيئة التنافسية :

إن سرعة التغير في البيئة الداخلية وظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية بسبب المنافسة يعرض المديرين لضغوط شديدة ، فإلى جانب أن المنافسين ، ولا سيما أولئك القادمون من بيئات وثقافات أخرى ، يأتون بأساليب جديدة ، فإنهم يأتون أيضا بقيم ومعايير سلوكية جديدة تزيد من حدة هذه الضغوط . ولا شك أن هذه الضغوط سرعان ما تنفع المديرين والعاملين إلى قرارات ومواقف

وتصرفات لم يكن بالإمكان تصورها أو قبولها بدون هذه الظروف . فمثلا : عندما يكون للشركة المنافسة مشروع لتطوير منتجات أو تكنولوجيا تشغيل جديدة ومثيرة للقلق ، أفلا يدع تلك الشركات المنافسة - حتى تلك الشركات المعروفة بمواقفها الأخلاقية - إلى تفصي أخبار تلك الشركة ، ومن ثم اجتذاب بعض عاملها وتجنيدهم بأي ثمن للتجسس عليها ؛ من أجل الحصول على معلومات معينة عن مشروعها الجديد ؟ . والأمثلة على تلك الممارسات كثيرة . وهذا ما يمكن أن ندعوه بمشكلة الانقياد في بيئة الأعمال من قبول المنافسة بما هو صواب من أجل النجاح ، إلى قبول المنافسة بما هو غير صواب لتجنب الفشل .

خامسا - ضغط زملاء العمل والأصدقاء :

تقوم بين الموظفين بطبيعة الحال علاقة ما ، يفرصها العمل معا والتفاعل اليومي بينهم ، وتتطور تلك العلاقة مع الأيام لتتحول في بعض حالاتها إلى صداقة حميمة ، يحرص فيها كل من الصديقين على ديمومة الصداقة بينهما وتعميقها ، وذلك بكسب ود الآخر ورصاه ، ومن هنا ، فإنه بحكم الصداقة القائمة بين الصديقين لا يستطيع أحدهما أن يرفض لصديقه طلبا يتعلق بالعمل ، حتى لو خالف القوانين والمبادئ الأخلاقية ، وذلك حرصا على الصداقة القائمة بينهما . فما بينهما من علاقة أقوى من القواعد الأخلاقية والإدلية ، فهو لا يستطيع هدم البناء الشامخ من الوداد الذي يرتفع مع الزمن برفض قرار يبدو بسيطا تحت الضغط والإلحاح .

وإزاء هذه الصعوط المختلفة فإن الموظف يصير إلى واحدة من الحالات التالية : إما الاستقالة وترك العمل إلى غير رجعة . وإما السير مع التيار ، ولسان حاله يقول : (إنها ليست معركة) . وإما الاستمرار في العمل مع محاولة مقاومة تلك الصعوط قدر الإمكان

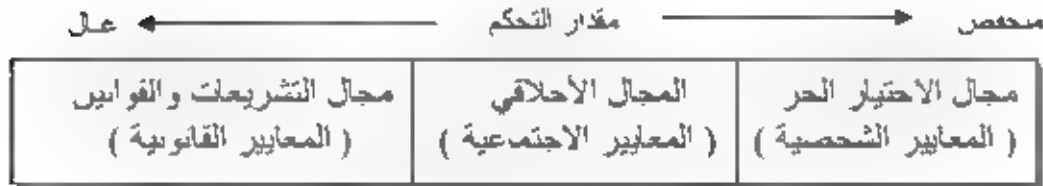
ويرى الباحث فيما تقدم أن على المنظمات ، التي تدرك خطورة تلك الضغوط ، العمل باستمرار على مراقبة السلوك العام في المنظمة ، وتدعيم السلوك الأخلاقي لدى منسوبيها ، وذلك بعدة أساليب وجملّة تدابير ، وهي ما ستكون محور الحديث في المبحث الحاضر بها في الصفحات التالية .

موقع الأخلاق من مجمل السلوك العام :

إن الأخلاق هي دستور داخلي للفرد ، يتحكم بمبادئ السلوك والقيم التي يحملها الشخص أو الجماعة تجاه ما هو صحيح أو غير صحيح ، و ينحصر مجال الأخلاق بين المجال القلبي الذي بموجبه تدرج القيم والمعايير في النظام التشريعي ، وتكون بذلك قابلة للتنفيذ لدى المحاكم الرسمية من ناحية ، وبين مجال الاختيار الحر (المعايير الشخصية) الذي ليس للقوانين والتشريعات علاقة به ، كاختيار الفرد للديانة التي يعتنقها ، وبين هذين المجالين المتناقصين يقع مجال الأخلاق كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل (3)

موقع الأخلاق بين مجال الاختيار الحر والتشريعات والقوانين



المصدر: Daft L. Richard, 1999, p. 135

إن معظم المعضلات الأخلاقية تتضمن الصراع بين حاجات الجراء وحاجات الكل - الفرد مقابل المنظمة أو المنظمة مقابل المجتمع وأحياناً يتضمن القرار الأخلاقي صراعاً بين مجموعتين ، كالتناقض في الأولوية بين المشاكل المحتملة للصحة المحلية نتيجة نشاطات المنظمة ، وبين كون المنظمة رائدة في مجال العمالة ، ففي مواجهة مثل هذه القرارات الأخلاقية الصعبة يلجأ المديرون إلى عدد من الأساليب المعيارية (Normative) للاسترشاد والهداية ، وقد سبق الحديث عن المداحل الفلسفية التي يمكن الاسترشاد بها عند تنازع الخيارات أمام متخذ القرار .

أسباب الممارسات للأخلاقية في منظمات الأعمال :

هناك عوامل تنظيمية وغير تنظيمية تغري أو تدفع الأفراد والمنظمات على حد سواء إلى ارتكاب المخالفات أو ممارسة السلوك للأخلاقي ، منها ما يلي (جريسيرع وبارون، 2004، ص. 159 والصوف، 1994، ص. 28) :

- إعطاء المجتمع قيمة عالية للنجاح الاقتصادي والتركيز على الربح هدفاً وحيداً للأعمال . وهو ما يدفع الأفراد إلى محاولة تحقيق المكاسب المادية بأي ثمن ، واتناع كل السبل المتاحة من أجل ذلك .

- المواجهة الشديدة بين الناس وبين الشركات . ففي مواجهة المواجهة ، فإن الناس لا يرون أي شيء إلا محاولة للنجاح ولو على حساب الأخلاق .
- اهتمام الإدارة بحرفية القانون وليس بروحه ، وهو ما يدفع الناس إلى الالتزام بالحد الأدنى من السلوك الذي يعفيهم من عقاب مخالفة القانون .
- غموض سياسات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي ، الأمر الذي يدفع العاملين إلى الالتفاف عليها وتبرير الانحرافات والتصرفات غير الأخلاقية .
- ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي وهو ما يسهل على الكثيرين عدم الالتزام به .
- الاعتداد على السلوك غير الأخلاقي . حيث يعتقد بعض الناس أنه من المقبول أن يتصرف بشكل غير أخلاقي ، لأن الآخرين يتوقعون منهم ذلك (كما في العلاقة بين المشتري والبائع الذي اعتاد على غش البضاعة وخداع الناس) .
- سلوك القدوة ، إن السلوك للأخلاقي للقادة يشجع صغار الموظفين ، ولا سيما الجدد منهم ، على تقليدهم باعتبار أن مثل هذه التصرفات مقبولة ما دام القادة يمارسونها .
- التراخي في تطبيق القوانين واللوائح الرادعة ، والتماس المعاذير للتصرفات المنحرفة أو السلوكيات اللاأخلاقية ، وهو ما يشجع الموظفين على التمادي في طريق الانحراف ، والتمرد ، وإمالة النظام في المنظمة ، وبالتالي يصعب التحكم في سلوكهم .
- غياب الحس الأخلاقي والالتزام الديني لدى المحالفين ، بسبب ضعف التوجيه الديني الأخلاقي أو انعدامه في المنظمة ، وسوء استقطاب واختيار العاملين فيها ، أو إهمال سياسات التوظيف في المنظمة للجانب الأخلاقي .
- سوء المناخ التنظيمي المتمثل في جملة مظاهر سلبية مثل : عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات ، وتداخل الاختصاصات ، وعدم توارس السلطة والمسؤولية ، وسوء تصميم

الوظائف ، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وانفراد الرؤساء باتخاذ القرار ، وتردي نظم الاتصالات ، وعدم ملاءمة نظام الحوافز والروادع .. الخ . ومن الطبيعي أن يعكس مثل هذا الممارس التنظيمي على سلوك العاملين سلبيا من حيث الشعور بالقلق والإحباط ، وانتشار القوضى ، وتجميع المسؤولية ، وهدر الوقت والموارد المختلفة ، والانحراف بالسلطة .. الخ . وهي بطبيعتها مظاهر انعكاس لثقافة تنظيمية ضعيفة .

- شيوع الأوهام الأخلاقية ، التي سبق الحديث عنها ، بين موظفي الشركة ومندوبيها .
- الضغوط التنظيمية المشار إليها سابقا في المبحث الخاص بها .

مدونة أخلاقيات الإدارة : Code of Ethics

درجت معظم المنظمات منذ سنوات ليست بالقليلة على إصدار ما يسمى بالمدونة الأخلاقية أو الدستور الأخلاقي . وكان صدور مثل هذا التصريح تطورا مهما على طريق أخلاقيات الإدارة ، وكانت هذه التصريحات تستهدف لمرين على الأقل : الأول ، تقديم صورة ملخصة وواضحة عن أولوياتها للجمهور والمجتمع وأصحاب المصلحة . والثاني ، إعطاء العاملين إرشادات معينة لتوجيه أعمالهم وضبط سلوكهم من الناحية الأخلاقية .

إن أخلاقيات الإدارة ، كما تؤكد التجارب الكثيرة لمنظمات الأعمال ، تمثل نتاجا للخبرة المتراكمة فيها . وهذه المدونات بقدر ما تحمي الشركات في حالات عديدة من سوء تصرف (*Misconduct*) العاملين فيها ، فإبها تحمي سمعة الشركة أمام الجمهور ؛ لأن الشركة التي لا تسجل عليها أو على العاملين فيها أعمال وشذوات غير مشروعة ، تكون سمعة طيبة وتتبوأ مكانة مرموقة تتركز عليها في كسب الجمهور وتعاطفه وتعاونه معها ؛ لهذا لجأت الشركات من أجل تحقيق ذلك إلى إصدار مثل هذه المدونات (بجم، 2005، ص.71) .

إن مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه من السلوك في الشركة . وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات ومنسبها . كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية ، تساعد الأفراد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مرارا . وبعض الشركات يحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة ثيقة أو كراسة للتعريف بها . وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسميا ، ويتم ذلك في أحيان كثيرة بإلزام العاملين بالتوقيع عليها لصمان اطلاعهم عليها والتزامهم بها . وفي بعض الشركات تشكل لجنة خاصة تسمى لجنة الأخلاق ، تأخذ على عاتقها القيام بما يسمى " دراسات الحالة " عن المشكلات الأخلاقية ، وإجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في الشركة (نجم ، 2005، ص.70) .

إن شركات الأعمال مبالاة الآن ، أكثر من أي وقت مضى ، إلى إصدار مدونات أخلاقية أو مدونات سلوك (*Codes of Conduct*) بطرا لما تؤديه من وظائف مهمة في هذا المجال ، يمكن إيجارها بالآتي (نجم ، 2005، ص.31 ؛ الغالبي والعامري ، 2005، ص.172) :

أولا : إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجواب الأخلاقية في مجال الأعمال ؛ لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجواب المادية ، التي طلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول من الاهتمام . كما يمكن أن تسهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة والعاملين ، وبين الشركة وزبائنها ، وذلك عن طريق تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة .

ثانيا : إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . وبالتالي فإنها تحبب الإدارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف ، وتمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المأرق الأخلاقية وحالات عدم التأكد الأخلاقي (*Ethical Uncertainty*) التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع .

ثالثا : تسهم المدونة الأخلاقية في تطوير مهنة الإدارة لأنها تقرر قواعد العمل الإداري وتساعد على حماية سمعة مهنة الإدارة ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى ؛ لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاحترار والاحتيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها .

رابعا : إن المدونة الأخلاقية تعمل ، وبشكل غير متوقع ، على وقاية العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية تحت ضغط الإدارة العليا ، حيث يستطيع العاملون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالاستناد إلى تلك المدونة .

خامسا : تنمي المدونة الأخلاقية لدى العاملين في المنظمة الإحساس بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب في اتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمة ، لهذا ينبغي أن لا تكفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية ، وإنما لابد من العمل على زيادة إحساس الأفراد بها . وذلك بتوزيعها والتدريب عليها ومكافأة الملتزمين بها ومعاقبة مخالفيها .

سادسا : إن المدونة الأخلاقية تسهم في تقليل الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي ، وذلك بجعل القيم الشخصية تتلام مع أهداف الشركة .

إن هذه الوظائف والمزايا ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام الشركات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها بطريقة لا تخلو من المحى الدعائي .

دور المنظمة في تدعيم السلوك الأخلاقي لدى منتسبيها :

ما الذي يجب أن تفعله المنظمة لتدعيم السلوك الأخلاقي فيها ؟ وكيف تضمن ذلك على المدى الطويل ؟ فعلى الرغم من وعورة الطريق وكثرة العقبات في هذا المجال ، إلا أن للمنظمة تستطيع تمهيد الطريق وتخطي العقبات باتباع بعض السياسات المطلوبة في هذا الشأن . ومن أمثلة تلك

السياسات ما يأتي (Steven & Others, 2000,p.221 ؛ Kreitner,1989,p.741):

أ- إصدار دليل السلوك الأخلاقي (Code of Ethucs) وهذا الدليل عبارة عن وثيقة ترشد العاملين في المنظمة للصواب السلوكية التي يجب الالتزام بها مثل : تجنب صراع المصالح، ومراعاة الأمانة في العمل ، وعدم قبول رشاوى أو هدايا... الخ) وقد توصلت تلك الوثيقة كذلك العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في حالة المخالفة . ومن النواحي التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار أن هذا الدليل يمكن أن يكون فعالا إذا ارتبط إصداره بسراج تدريبية على فترات متفرقة لتعزيز القيم الأخلاقية للمنظمة ، وإلا سيصبح الدليل مجرد حبر على ورق .

ب- التقييم الأخلاقي للنوري (أو المراجعة الأخلاقية Ethics audit) لسلوك المنظمة من فترة لأخرى ، فكما تحرص المنظمة على تقييم أدائها المالي بين وقت وآخر للوقوف على النواحي غير العادية فيها وتصويبها ، فإن الأمر يتطلب كذلك مراجعة أخلاقية لتصرفات المنظمة لكشف الممارسات غير المرغوب فيها والعمل على وقفها ، واتخاذ التدابير اللازمة لصمان عدم تكرارها أو أدها في بواكيرها.

ت- التدريب والتوجيه : تصميم برامج تدريبية خاصة للعاملين ، وعقد الندوات وورش العمل حول الممارسات الأخلاقية في مجال الأعمال ، وبيان المعضلات الأخلاقية التي يمكن أن يتعرضوا لها ، وتكليف بعض الموظفين ممن يستطيعون الكتابة والإنشاء بكتابة مقالات دورية تنشر في صحيفة الشركة ، حول القيم الأخلاقية وضرورتها للحياة والأعمال بوجه خاص ، وبيان خطورة السلوك اللاأخلاقي على المستويين الفردي والمنظمي ، وذلك لمساعدة الموظفين على المواجهة الواعية والموضوعية لما يعترضهم من معضلات أخلاقية وسواها ، وتوليد الالتزام الدائمي بالمعيير الأخلاقية ، وتعميق الحس الأخلاقي والشعور بالمسؤولية الاجتماعية لديهم .

ث- الرقيب الأخلاقي (حارس الفصيلة) : إنشاء وظيفة خاصة تسمى وظيفة محامي الأخلاقيات (Ethics Advocate) أو ما يشار إليه في التاريج الإسلامي بالمحتسب (وهو الشخص

المكلف بمراقبة الأسواق والأداب العامة ، ويمتلك صلاحية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ولو بالقوة إن اقتضى الأمر (يُختار من بين الشخصيات النادرة في المنظمة ، المشهود لهم بالفصل والاستقامة والوعي بمثل هذه الأمور ، ممن يحلو سجلهم الوظيفي من المحالفات الأخلاقية والانحرافات السلوكية ؛ وذلك لمتابعة السلوك العام في المنظمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بؤاد الانحرافات في توكيدها الأولى ، أو التسيب بمعاقبة مرتكبيها .

ج- استقطاب الأفراد الذين تتوافق ميولهم وقيمهم وأخلاقهم مع قيم الشركة والمبادئ الأخلاقية التي تسيّر عليها ، وتوطيعهم ، وتدريبهم ، ومتابعتهم ، ومراقبة سلوكهم ؛ للتأكد من مدى انسجامهم مع المبادئ الأخلاقية التي تسيّر عليها المنظمة . ويتطلب ذلك ضبط عمليات التعيين ، والنقل ، والفصل ، ومنح الحوافز وغيرها ، بحيث تنبى كافة الإجراءات المتعلقة بهذا الأمر وفقا لمدى التزام العاملين بالمبادئ الأخلاقية .

ح- التزام القدوة : أن يحرص القادة والرؤساء على الالتزام بالسلوك القويم والأخلاق الحميدة ، وتجنب المزالق للأخلاقية مهما كان نوعها ، والعمل على توضيح المواقف التي يمكن أن تنذر حولها الإشاعات .

خ- إطلاق صغارة الإنذار : ويعني ذلك تشجيع العاملين في كافة المستويات الإدارية على كشف وفصح الانحرافات والمخالفات الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المنظمة أو تلك التي تؤثر في نشاطها على نحو ما ، دون خوف أو وجل من التهديد أو الابتزاز ، وذلك بالعمل على حماية هؤلاء المحصلين مما قد يتعرضون له من ضغوط تحول دون قيامهم بواجبهم الأخلاقي في الكشف والإبلاغ عما يجدونه في المنظمة من مخالفات وانحرافات .

د- تشكيل المناخ الأخلاقي في المنظمة . ويعني ذلك أن يكون البعد الأخلاقي أحد السمات المميزة للمنظمة ، وهو ما يتطلب أن تمثل القيم الأخلاقية في رسالة الشركة ، وأن يستخدم مديرو

القمة مواقعهم القيادية في تجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها ، وتوكيد القيم الأخلاقية في سلوك الموظفين ، وفتح قنوات الاتصال المباشرة مع المعنيين في الإدارة العليا ليتمكن العاملون من الإبلاغ عما يرونه مخالفا لقيم الشركة ومبادئها .

د- اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخذة في المنظمة باستخدام المعايير التالية :

- هل القرار صحيح أم خطأ من الناحية الاجتماعية والأخلاقية ؟
- هل القرار منسجم مع المعتقدات الدينية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ؟
- هل هو عادل ؟ والعادلة أحيانا تقتضي المساواة ، فمثلاً : الموظفان اللذان يقومان بعمل مشترك ، و بمستوى متماثل من الكفاءة يجب أن يحصلوا على أجور متساوية .
- ما مدى مراعاة الصالح العام فيه ؟ . فالسلوك المفعول أخلاقياً هو الذي يعيد الأغلبية على حساب الأقلية . فإذا كان الموظف يسعى لمصلحته الشخصية فقط ولو على حساب الآخرين فسلوكه غير أخلاقي .
- ما الدوافع الحقيقية للقيام بهذا العمل أو اتخاذ هذا القرار ؟.
- ماذا لو قام الآخرون بمثل هذا العمل ، وكنا الطرف المقابل المتأثر مباشرة بنتائجه، فهل نقبل ذلك أم نرفضه ؟
- ويرى الباحث هنا ، أن مثل هذا الاختبار يتطلب أرضية خصبة من الوعي ، والإخلاص ، وصحوة الصمير ، وضوابط إدارية معينة ؛ لكي يكون ذا معنى وأثر في السلوك فيما بعد ، وفيما سوى ذلك يصبح اختباراً شكلياً لا معنى له ولا طائل تحته .

كما يرى الباحث أن هذه الإجراءات والسياسات يمكن أن تكون ذات فائدة عظيمة للمنظمة التي تتبناها ، إذا اقترنت بالجدية اللازمة لتنفيذها ومتابعتها ، من حيث ربطها الحوافز والروادع التي من شأنها ضبط السلوك العام فيها ، بما يحسن صورتها العامة لدى أصحاب المصلحة ، ويدعم وضعها التنافسي ومكانتها السوقية .

ثالثاً - الدراسات ذات الصلة

ثمة دراسات عديدة - نظرية وميدانية - تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرارات الإدارية ، منها ما يمس الموضوع في صميمه ، ومنها ما يدور حوله ، ومنها ما يتناوله بصفته متغيراً من المتغيرات التي تدور في فلك موضوعات إدارية واجتماعية متخصصة أو عامة . بيد أن معظم الدراسات التي عثر عليها الباحث هي دراسات أجبية ، في حين أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة أو بالذات . أما أهم الدراسات للميدانية الوثيقة الصلة بهذا الموضوع فهي ما يلي :

أولاً- الدراسات باللغة العربية :

- دراسة الوقفي (2004) بعنوان : تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ثقافة المنظمة وانعكاساته على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية المشار إليها . تكون مجتمع الدراسة من قسمين : مجتمع رئيس ، يتمثل في جميع البنوك التجارية الأردنية وعددها 16 بنكاً في سنة إجراء الدراسة ، ومجتمع ثانوي ، يتمثل شريحة المتعاملين مع البنوك العاملة في منطقة أمانة عمان الكبرى . واختار الباحث إدارات تلك البنوك بصفتها عينة للمجتمع الرئيس ، بينما اختار عدداً من المتعاملين مع تلك البنوك بمعدل 5-6 أشخاص ممن يترددون عليها ، بصفتهم عينة للمجتمع الثانوي . وقد صمم استبانة خاصة لكل عينة لجمع بيانات الدراسة . وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

وجود ضعف في مفهومي الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى المديرين في البنوك

التجارية الأردنية ، ومع ذلك فالمديرات الإناث لديهن وعي أكبر من نظرائهن الذكور فيما يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ، كما كشفت الدراسة عن أن الحوافر تأخذ أولوية أكبر من اهتمامات الموظفين في أثناء تأدية الواجب ، وبعبارة أخرى أن الثقافة المادية ذات تأثير في الأداء أكبر من الثقافة غير المادية أو غير المرئية ، وأن العمل في القطاع المصرفي يقلل من هامش الحرية الممنوحة للموظفين . وأوصى الباحث بضرورة العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في البنوك الأردنية بمفهوم الثقافة والأداء المؤسسي ، وضرورة التركيز على موضوع الأخلاقيات في العمل .

ركزت دراسة الوقفي على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية ، وبذلك فهي تختلف عن الدراسة الحالية التي تبحث في أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات اتخاذ القرارات الإدارية ، هذا إلى جانب تباين مجتمعي الدراسة في كلا الدراستين ، إذ اتحدت دراسة الوقفي من البنوك التجارية مجتمعاً لها ، بينما كانت شركات قطاع الطيران المدني الأردني مجتمعاً للدراسة الحالية . كما تباينت عينتا الدراستين ، فالأولى اختارت عينتين إحداهما من إدارات البنوك والثانية من المتعاملين مع تلك البنوك ، في حين اقتصرت عينة الدراسة الحالية على الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع وحسب .

- دراسة طرخان (2003) بعنوان : واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى المديرين في المدارس المشار إليها . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الوكالة في

الأردن الواقعة شمالي عمان ، وبلغ عددهم 4056 معلما ومعلمة للعام الدراسي 2003/2002 في حين تكونت عينة الدراسة من 10% من مجتمع البحث ، اختيرت بالطريقة العشوائية التطبيقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس المشار إليها يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية - مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لدرجة تأثيرها في سلوكهم : أ- علاقة المدير بالمعلمين . ب- علاقة المدير بالمهنة نفسها . ج- علاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية . د- علاقة المدير بالمجتمع المحلي ، وأخيرا علاقته بالطلبة . كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر عامل الجنس (النوع) لصالح الإناث فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري . إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عاملي الخبرة والمؤهل العلمي لصالح ذوي الخبرات الطويلة وحملة درجة الماجستير فما فوق على الترتيب .

يلاحظ أن دراسة طرخان لم تدرس المؤثرات في السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين ، فهي ليست دراسة ارتباطية ، وإنما هي دراسة استكشافية ، هدفت إلى التعرف على واقع أخلاقيات العمل في المدارس المشار إليها ، وبالتالي فهي تختلف عن هذه الدراسة من حيث الهدف ، والأسلوب ، والمتغيرات .

- دراسة محمد (2002) بعنوان : دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الكويتية .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور العمر والجنس في تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية ، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل الخارجية للمظنة في

السلوك الأخلاقي للعاملين فيها مثل : وجود معايير أخلاقية لسلوكات العمل داخل المنظمة ، ونظم الثواب والعقاب ، والمناخ الأخلاقي . وقد تكون مجتمع الدراسة من ثماني منظمات أعمال حاصة عاملة في دولة الكويت ، اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (500) فرد . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

وجود تأثير للعمر ، والجنس ، والعوامل الخارجية في تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكات العمل غير الأخلاقية ، وكان موقف النساء أكثر تشدداً تجاه سلوكات العمل غير الأخلاقية مقارنة بالرجال ، بينما اتخذ العاملون الأكبر سناً من الرجال مواقف أكثر تشدداً تجاه سلوكات العمل غير الأخلاقية ، مقارنة بظرائهم الموظفين الأصغر سناً ، وكان هناك تأثير للعوامل الخارجية في السلوك الأخلاقي للعاملين ، حيث تبين بأن أسرة الفرد ، أي الذين يعيشون معه في المنزل ، لهم تأثير كبير في سلوكه الأخلاقي ، تليها في الأهمية المنظمة التي يعمل فيها الموظف من حيث أسلوب التعامل الذي يتلقاه فيها . بينما حل الرضاء في العمل في آخر قائمة العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للعامل .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها العوامل الخارجية وتأثيرها على السلوك الأخلاقي للعاملين ، أي أنها أحدث بعين الاعتبار الجانب السلبي ، وأغفلت الجانب الإيجابي للسلوك ، كما أنها لم تدرس أثر الثقافة على أخلاقيات القرارات الإدارية . كما هو الحال في الدراسة الحالية ، بيد أنها تصارع إلى حد كبير دراسة (Lachell) وزميليه المشار إليها في الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .

- دراسة همشري (1998) بعنوان : أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات من وجهة نظر الطلبة ، ومعرفة أثر نوع الكلية ، والجنس ، والمستوى الدراسي في تقرير درجة التزام العاملين بهذه الأخلاقيات . وقد طور الباحث استبانة خاصة بأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات . تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة الذين يرتادون مكتبة الجامعة الأردنية . وبلغ مجموع الاستبانات المستخدمة لأغراض هذه الدراسة 762 استبانة . وقد بيّنت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الطلبة المشاركين في الدراسة لمدى التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بالأخلاقيات المهنية كانت إيجابية ، ولكنها ليست مرتفعة . كما بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير الطلبة لمدى التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بأخلاقيات المهنة تعزى إلى نوع الكلية والجنس ، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الدراسي للعاملين في هذا المجال .

وكشفت الدراسة أيضاً ، عن وجود فروق تعزى إلى المستوى الدراسي على ثلاثة أبعاد من الأبعاد المكونة لأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات ، وهي : مقومات التفاعل الاجتماعي ، ومقومات القدوة الحسنة ، والمقومات المهنية . وكشفت كذلك عن وجود فروق للتفاعلات الثلاثية بين متغيرات الكلية ، والجنس ، والمستوى الدراسي على الاستبانة ككل ، وكان لمتغير المستوى الدراسي أثره الواضح في هذه التفاعلات ودلالاتها الإحصائية .

تعد دراسة همشري دراسة حالة ، تناولت أخلاقيات المهنة في المكتبات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية ، ومثل هذه الدراسات يصعب تعميم نتائجها على نطاق أوسع؛ لاختلاف مجتمع الدراسة عن المجتمعات المماثلة ، وبذلك فهي تختلف عن هذه الدراسة للأسباب المشار إليها .

ثانيا للدراسات باللغة الانجليزية :

- دراسة كل من Lachell , Robert, and Schmidgall. (2007) . بعنوان :

Ethical Decision Making and Gender Differences of European Hospitality Students).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية لدى طلبة الصياغة الأوروبيين ؛ لبيان فيما إذا كانت أخلاقية أم غير أخلاقية ، أم ليست محلا للنقاش الأخلاقي . وكذلك بيان ماذا كانوا سيفعلون لو كانوا في مواقع أو مواقف تتطلب منهم اتخاذ قرارات لا أخلاقية . وقد ورع الباحثون استئذنة بحثية تتضمن عشرة (سيناريوهات) تمثل مواقف أخلاقية مفترضة ، وطلب من المحوئين تحديد موقفهم من هذه السيناريوهات ، وذلك على مقياس رباعي يشمل الخيارات التالية : (نعم ، سوف أقوم بذلك ، ربما ، يعتمد ، لا ، لن أقوم بذلك) . وكان من بين (400) طالب مبحوث في هذه الدراسة هناك ما نسبته 54% من الإناث ، و46% من الذكور . أشار كلا الجنسين إلى أن أكثر المؤثرات في معتقداتهم الأخلاقية هي : الوالدان ، والأصدقاء المقربون ، ومساقات إدارة الأعمال التي درسوها ، بالإضافة إلى ذلك ، وجد الباحثون تباينا كبيرا بين الجنسين من حيث درجة تمتع القرارات التي يتخذونها بالصعوبة الأخلاقية أو عدم تمتعها بها . حيث وجدوا أن الإناث أكثر احتمالا للتصرفات الأخلاقية من الذكور ، وأقل تسامحا في الممارسات المشكوك فيها من نظرائهن الذكور .

هذه الدراسة تقترب إلى حد كبير من دراسة (محمد) التي سقت الإشارة إليها ، بيد أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث إنها توجّهت بالبحث إلى طلبة في معاهد الصياغة هي

أوروبا ، في حين أن الدراسة الحالية توجّهت إلى الأفراد العاملين في منظمات أعمال في البيئة الأردنية ، إلى جانب اختلاف أسلوب البحث في كلا الدراستين .

- دراسة . Su. Shu-hui (2006) بعنوان :

(Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision – making of Future Accounting Professionals : A Comparison between Accounting Students from Taiwan and the United States) .

قلّمت هذه الدراسة على مفاهيم نماذج الثقافة الوطنية لـ (Hofstede 1991) التي تبيّن الفروق الثقافية بين الشعوب ، من حيث : الفردية أو الجماعية ، ومسافة القوة أو السلطة ، والعموص أو عدم التأكد ، والذكورية أو الأنثوية ، والتوجه الطويل المدى أو القصير المدى . وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في احتمالية وجود فروق في الاتجاهات الأخلاقية بين طلاب المحاسبة في الولايات المتحدة وتايوان ، وهما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى المتغيرات السكانية (الديمقراطية) مثل : النوع (الجنس) والوضع الأكاديمي ، والتقييم الذاتي . وكان (Hofstede) قد أشار في نموذجه إلى فروق وتناقضات جوهرية بين الثقافتين الأمريكية والتايوانية ، فبينما تقوم الثقافة الأمريكية على الصفات التالية : الفردية ، وقصر مسافة السلطة ، وضعف تجنب الغموص ، والذكورية ، والتوجه قصير المدى ، تقوم الثقافة التايوانية على النقيض من ذلك ، إذ تتصف بالجماعية ، وطول مسافة السلطة ، وشدة تجنب الغموص ، والأنثوية ، والتوجه طويل المدى . استخدم الباحث هذا النموذج وبنى عليه دراسته هذه ؛ لقياس أثر ذلك على السلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي لدى المبحوثين في كلا الدولتين . وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق مهمة

بين المبحوثين تتعلق بالأبعاد الثقافية الخمسة ، وفق نموذج (Hofstede) لصالح الطلبة الأمريكيين ، الذين أظهروا أكثر تأثراً بـ (ما هو الصحيح) أكثر من التأثير الثقافي . استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات من طلبة المحاسبة في مدارس تجارية متقاة في كلا البلدين ، أعدت بناء على مفاهيم النموذج المشار إليه .

تختلف دراسة (Su.Shu-hui) عن الدراسة الحالية من حيث إن مجتمع هذه الدراسة طلبة مدارس ، كما أنها أعدت للمقارنة بين ثقافتين متباينتين وفق بمودح (Hofsted) المشار إليه، بصاف إلى ذلك تركيزها على متغير القيم الثقافية بشكل رئيس .

- دراسة Bowen (2004) بعنوان : (Organizational Factors

Encouraging Ethical Decision Making : An Exploration into

Case of an Exemplar) استهل الباحث دراسته بالسؤال التالي : ما العوامل

الثقافية التنظيمية المسؤولة عن تشجيع صنع القرار الأخلاقي ؟ في الشركة الأخلاقية

المودجية (الفدوة) وقد أجاب الباحث عن هذا السؤال عن طريق دراسة حالة استطلاعية

في شركة مستحضرات صيدلانية راقدة عالميا في الأخلاق في الولايات المتحدة

الأمريكية . وقد اختار الباحث تلك المنظمة كونها مشهورة في استطلاعات الرأي في

الأخلاق ، والمصادقية ، والنقة . وقد كشفت الدراسة أن ثقافة المنظمة، والتواصل في

القضايا الإدارية ، والعلاقات العلمية ، ونظرية الإدارة ، وفلسفة الأخلاق النفعية ،

وأخلاقيات الواجب هي عوامل تشجع السلوك الأخلاقي . وقد تعزز فهم الباحث للأخلاق

التنظيمية عن طريق شرح وتوصيح العوامل التي كشفتها الدراسة كتحليل أخلاقي مشجع

، وهي كما يلي : الثقافة التنظيمية التي تؤكد على أهمية الأخلاق ، وبطريقة (Y) الإدارية ، والظرة الشاملة المتماثلة التي يحملها الأفراد عن العالم التي تنمى الإبداع والحوار ، ودور الاستشارة في قضايا إدارية أو علاقات عامة ، ومكافأة السلوك الأخلاقي ، والتحليل الأخلاقي الذي يستخدم الفلسفة الأخلاقية، والتناغم بين قيم الأفراد والفلسفة التنظيمية ، والتدريب الأخلاقي ، كل هذه العوامل وربما غيرها من العوامل غير المعروفة حتى الآن ، تعمل معا لحلق بيئة تشجع اتخاذ القرار الأخلاقي في تلك الشركة النموذجية أو الشركة القنوة .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث إنها دراسة حالة شركة واحدة ، إضافة إلى ذلك فإنها تناولت العوامل الثقافية التنظيمية في محاولة لاستكشاف أثرها في تشجيع صيغ القرار الأخلاقي ، أي أنها توجهت إلى الجانب الإيجابي وحسب .

- دراسة Napal (2003) بعنوان : (Ethical Decision Making in Business)

(Focus on Mauritius) .

هدفت الدراسة إلى التعرف بمؤشرات أولية فيما يتعلق بالمدرجات الأخلاقية للمديرين الذين واجهتهم معضلات أخلاقية في قطاع الأعمال في جزيرة (ماورانيوس) وهي إحدى الجزر الواقعة إلى الشرق من القارة الأفريقية . استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة لجمع البيانات شملت : مظاهر البناء التنظيمي ، والثقافة ، والمدونات الأخلاقية في تدعيم صيغ لقرار الأخلاقي . وقد اشتمل المسح على مجموعة من الأساليب منها : الرسائل البريدية ، والاتصالات الهاتفية ، والمقالات وجها لوجه ، وفقا لاستبانة أعدت لهذا الغرض

، بالإضافة إلى دراسة وتحليل لأكثر من (128) وثيقة من الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة لدعم البيانات التي جمعت عن طريق المقابلات .

أظهرت النتائج أن العوامل المصنفة للمحوثين المرتبطة بالدراسات الأخلاقية أعلى من سياسة الشركة والمتطلبات الشرعية . ذلك أن النظرة العلمية ، أنه بغض النظر عن مصموم المدونة الأخلاقية ، فإن الأخلاق الشخصية تمود أو تسيطر عندما يكون الفرد يصدد صنع القرار الأخلاقي . هناك دليل أيضا ، على أنه بينما المجيبون يعتبرون سلوك القمة أو الإدارة العليا محددًا رئيسًا للسلوك الأخلاقي في عالم الأعمال ، فإنهم يرتبون سلوك الإدارة الوسطى على أنه أقل أهمية ، وهو ما يختلف عن تنبؤات الأدب المتاحة . إلى الآن هناك بحث بعد في أمريكا أظهر أن فهم الموظفين لأخلاق رؤسائهم هي أقوى متنبئ للسلوك من المعتقدات الشخصية حول السلوك الصحيح أو الخطأ . ووجد الباحث أن الثقافة المشتركة للمنظمة تؤثر بقوة في الأعضاء في إدارة واجباتهم ، وأن مدونات الأخلاق ستأتي فقط بالتأثير المرغوب إذا دعمت من قبل الإدارة ، ونفذت من قبل الأعضاء المنظمين .

هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الهدف والأسلوب ، فهدفها كما أشير إليه هو قياس الوعي الأخلاقي لدى المحوثين الذين واجهتهم معضلات أخلاقية مرتبطة بطبيعة عملهم . أما أساليب المسح فقد امتاز فيها الأسلوب النوعي والإحصائي وإن التفت مع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات ، رغم أنها جعلت الثقافة بوجه عام - وليست الثقافة التنظيمية تحديداً - متغيراً ثانوياً .

- دراسة Rustica (1997) بعنوان : (The Impact of Organizational

**Culture on the Employee Behavior and Organizational
Performance Customs Brokerage) .**

جاءت هذه الدراسة لتقيس تأثير ثقافة المنظمة على سلوك الموظفين وعلى الأداء التنظيمي. استخدم Rustica في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي في تحليل بيانات الدراسة ، وقد شمل المسح (546) موظفا ومديرا من وسطاء الجمرك ، وكانوا من صمم عينة تشمل (57) شركة في مايبلا عاصمة الفلبين . أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرا كبيرا ومهما لثقافة المنظمة في شركات الوساطة الجمركية في سلوك الموظفين وفي مستوى مبيعاتهم وإنتاجيتهم، وأظهرت كذلك أن الشركات ذات رأس المال المتوسط التي يبلغ عدد أفرادها يحدود (20) فردا ، وحيث أنها العملية في هذا المجال حوالي (18) سنة ، أظهرت قدرا أكبر من الإبداع ، والمجازفة ، ونحمل المخاطر ، كما أنها تركز على الإنجاز ، وعمل الفريق ، والاستقرار ، وكان الأفراد على درجة عالية من الرضا والولاء للمنظمات التي يعملون فيها، وقد أوصى (Rustica) بالعمل على إقامة رضا العاملين ، لضمان الالتزام نحو المنظمة ، وضمان مستوى عال من الإنتاجية .

هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية وتشبهها إلى حد كبير ، بيد أنها توجّهت بالبحث إلى المديرين والموظفين من العاملين في شركات الوساطة الجمركية ، كما أنها أعدت لتقيس أثر ثقافة المنظمة في سلوك الموظفين والأداء التنظيمي بوجه عام ، وليس أخلاقية القرار الإداري كما هو الحال في هذه الدراسة .

- دراسة كل من : Humphreys, Robin And Reidenboch (1993) . بعنوان

The Ethical Decision-Making Process of Small Business :

Owner/Managers and Their customers .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ردود أفعال مديري ومالكي المؤسسات الصغيرة وزيائهم إزاء القضايا الأخلاقية أو اللاأخلاقية التي تعرض لهم في حياتهم العملية . أجريت الدراسة في ولايتي: نيوجيرسي وبنسلفانيا (New Jersey & Pennsylvania) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد وضع الباحثون أربعة أسئلة مبنية على أربعة سيناريوهات (محطات أحدث وهمية) وطلبوا من المبحوثين تحديد مواقفهم إزاء تلك الأحداث أو السيناريوهات .

وجاءت السيناريوهات تحت العاوين التالية : السيناريو A : الإعلان للكاذب . إعلان مصال عن جودة المنتج ، رغم أنه يحتوي على نسبة من مكوناته غير جيدة . السيناريو B : الحداد المتعمد . يتجنب المدير تصحيح المعلومة الخطأ التي يقدمها أحد موظفيه للزبائن عن مكونات المنتج . السيناريو C : انتهاك قانون العمل ، بتكليف الموظفة بالعمل ساعات إضافية أكثر مما قرره القانون . السيناريو D : غش المنتج . تقليل كمية المنتج بخلاف ما هو مدون على الغلاف .

تشير الأسئلة بشكل محدد إلى (كيف ولماذا) يحكم مديرو أو مالكو المؤسسات الصغيرة على العمل أو السلوك من حيث كونه أخلاقيا أم غير أخلاقي ، وفيما إذا كانوا سيتصرفون بطريقة لا أخلاقية . والأسئلة نفسها وجهت للربائ المتعاملين مع تلك المؤسسات ، في محاولة لإيجاد التشابه أو الاختلاف بين المجموعتين من المبحوثين .

استخدم الباحثون المقياس الأخلاقي المتعدد الأبعاد الذي طوره (Robm, 1990) ، حيث قسموا عينة المبحوثين إلى مجموعتين : المجموعة الأولى تمثل مديري أو مالكي المنشآت الصغيرة ، وبلغ حجم عيّنتها (96) مديرا أو مالكا ، أما المجموعة الثانية فتتمثل المستهلكين ، وبلغ حجم عيّنتها (103) أفراد . وقد تمحضت الدراسة عن النتائج التالية :

فيما يتعلق بالسيارو D غش المنتج ، أشار جميع المبحوثين في المجموعتين إلى أن سلوك الغش غير أخلاقي بدرجة كبيرة ، وجاء ترتيبه الأول بين جميع السيارات ، وكان احتمال أن يمارسوه بنفس الطريقة قليل جدا . بينما أشارت المجموعتان إلى أن السيارو الأول والثاني $A+B$ يمثلان سلوكين غير أخلاقيين ، ولكن بدرجة أقل من السيارو D . بيد أنهما احتلوا في ترتيب السلوكين ، إذ يرى المستهلكون السيارو A قبل B بحلاف المديرين أو المالكين . أما انتهاك قانون العمل ، وفق ما جاء في السيارو C ، فقد أضحى درجة متوسطة ، إذ كانت آراء المبحوثين بشأنه متقاربة ، و جاء ترتيبه في آخر قائمة السلوكات غير الأخلاقية .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث إنها دراسة استكشافية وليست ارتباطية كما هو الحال في الدراسة الحالية ، يضاف إلى ذلك أن مجتمع الدراسة تكون من هتين : مديري أو مالكي المنشآت الصغيرة من جهة ، وزبائنهم من جهة أخرى ، بحلاف الدراسة الحالية التي اتخذت من الأفراد العاملين في منظمات الأعمال مجتمعا وعينة .

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بتناولها موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني ، ولم يجد الباحث فيما تيسر له الاطلاع عليه من

دراسات في هذا الموضوع باللغتين العربية والانجليزية ما يتناول هذه العلاقة بين هذين المتغيرين وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية بالطريقة التي تناولتها هذه الدراسة.

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن جميع الدراسات السابقة المشار إليها مجتمعتها إما طلبة كليات وإما موظفو شركات ، باستثناء دراسة (Napal) التي تقترب مضامينها من مضامين هذه الدراسة ، بيد أنها أعدت لتقيس الوعي الأخلاقي لدى المديرين ، وجعلت الثقافة التنظيمية أحد متغيرات الدراسة وليس متغيراً رئيساً كما هو الحال في هذه الدراسة . إضافة إلى ذلك فإن بعض الدراسات المشار إليها هي من نوع دراسة الحالة ، وهو ما يختلف منهجاً عن هذه الدراسة . وبذلك فإن الدراسة الحالية بمتغيراتها المشار إليها تختلف عما سبقها من دراسات من حيث البيئة ، والهدف ، والمتغيرات ، إذ جاءت لتقيس أثر ثقافة المنظمة ، تحديداً، بما تشتمل عليه الثقافة من أبعاد رئيسة ، في أخلاقية القرارات الإدارية في المؤسسات الأردنية محل الدراسة المشار إليها أعلاه .

كما تعد هذه الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي تجري في المملكة الأردنية الهاشمية بهذه الصفة . ويأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية مفيدة للمكتبة العربية بما تتوصل إليه من نتائج ، وما تقدمه من توصيات ، لعلها تنثري الفكر الإداري ، وتعزز الأفكار والآراء السائدة المتعلقة بهذا الموضوع .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولا : مجتمع الدراسة وعينتها .

ثانيا : أداة الدراسة .

ثالثا : صدق الأداة وثباتها .

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تطبيق البحث الميداني وخطوات تنفيذه ، ووصفا للمجتمع والعينة ، وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحليل .

أولا - مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في قطاع الطيران المدني الأردني البالغ عددهم حين إعداد هذه الدراسة (7215) فردا ، مورعين على إحدى عشرة مؤسسة عاملة في هذا المجال . أما عينة الدراسة فقد اختيرت وفق إجراءات اختيار العينة الطبقية العشوائية ، إذ قام الباحث بحصر المؤسسات المحوثة وأعداد العاملين فيها ، ثم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة من أفراد مجتمع كل مؤسسة ، بلغ بذلك حجم العينة الكلية (410) أفراد .

وزعت على المبحوثين من أفراد تلك العينة (410) استبانة ، وقد عانت منها بالفعل (328) استبانة ، وبعد فحصها وتدقيقها استبعدت منها (12) استبانة بسبب عدم صلاحيتها ، وبذلك يشكل مائت الاستبانات الحاصلة للتحليل ما نسبته (77%) من مجموع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة .

والجدول (1) يبين أعداد العاملين في كل مؤسسة من مؤسسات البحث وحجم العينة فيها .

الجدول (1)

مجتمع الدراسة وعينتها وفق مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العاملين	نسبة العاملين إلى مجموع العام	حجم العينة
1-	الأجنحة العربية .	113	1,57%	12
2-	الأجنحة الملكية .	98	1,36%	12
3-	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران .	100	1,39%	10
4-	أكاديمية الطيران الملكية .	210	2,91%	15
5	سلطة الطيران المدني * .	1200	16,60%	60
6	الشركة الأردنية لأنظمة الطائرات .	118	1,65%	13
7	الشركة الأردنية لصناعة الطائرات	76	1,05%	10
8-	الشركة الأردنية لصناعة وتطوير الطائرات	57	0,80%	10
9-	الشركة الأردنية لصيانة الطائرات .	920	12,75%	56
10-	الشركة الأردنية لصيانة محركات الطائرات	200	2,78%	15
11-	الملكية الأردنية .	4123	57,14%	200
	المجموع العام	7215	100%	410

* تغير اسمها مؤخرًا ليصبح " هيئة تنظيم الطيران المدني " وذلك تمهيداً لحصصتها .

هذا ما يتعلق بحجم العينة ، أما خصائصها الأخرى فهي كما يلي :

بلغ عدد الذكور من أفراد العينة (208) أفراد ، ونسبتهم (65,8%) فيما بلغ عدد الإناث (108) بمسبة (34,2%) أما حملة شهادات الدراسات العليا من العنيتين فقد بلغ عددهم (129) فردا بمسبة (40,8%) بينما بلغ عدد حملة الإجازة الجامعية (البكالوريوس) (148) ونسبتهم (46,8%) في حين كانت نسبة ممن يحملون مؤهلات أدنى من الإجازة (12,3%) وعددهم (39) فردا .

وفيما يتعلق بالخبرة العملية ، فقد حل دوو الخبرات الأقل من خمس سنوات في المرتبة الأولى من حيث العدد ، إذ بلغ عددهم (123) فردا ، وبلغت نسبتهم إلى مجموع أفراد العينة (38,9%) يليهم دوو الخبرات التي تتجاوز العشر سنوات من أفراد العينة ، حيث بلغ عددهم (115) ونسبتهم (36,4%) ، فيما بلغ عدد ذوي الخبرات التي تتراوح بين (5-10) (78) فردا ، ونسبتهم (24,7%) . ويلاحظ تقارب النسب بين فئات العينة وفق متغيراتها ، وهو ما يعني تناعم خصائصها بما يعطي مؤشرا إيجابيا لنتائج هذه الدراسة . والجدول (2) يلخص هذه البيانات .

الجدول (2)

توزيع أفراد العينة وفق الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

خصائص العينة		العدد /	النسبة المئوية
		التكرار	
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكر	208	% 65,8
	أنثى	108	% 34,2
المجموع		316	%100
المؤهل العلمي	دراسات عليا	129	% 40,8
	بكالوريوس	148	% 46,8
	أدنى من البكالوريوس	39	% 12,0
	المجموع	316	%100
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	115	% 36,4
	5 - 10 سنوات	78	% 24,7
	أكثر من 10 سنوات	123	% 38,9
	المجموع	316	%100

ثانيا - أداة الدراسة

لما كانت طبيعة هذه الدراسة تعصي باستقصاء آراء المبحوثين في المؤسسات المذكورة أعلاه ، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام استبانة حاصلة في هذا الأمر ، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة المطلوبة وفق أسئلة الدراسة وغاياتها .

وبعد استكمال إجراءات الإعداد والتصميم والتحكيم قام بتوزيع الاستبانة على المبحوثين من أفراد تلك العينة بطريق اليد ، وجمعها بالطريقة نفسها .

والجدول (3) يبين أعداد المبحوثين في كل مؤسسة وأعداد الاستبانات المرسلة والعائدة ونسبة العائد إلى مجموع المرسل .

الجدول (3)

عدد الأفراد المبحوثين والاستبانات المرسلة إليهم والعائد منها بحسب المؤسسات

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبانات المرسلة	عدد الاستبانات المصدرة	نسبة المصدرة إلى المجموع الكلي
1-	الأجنحة العربية .	12	12	%100
2-	الأجنحة الملكية .	12	8	%67
3-	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران .	10	7	%70
4-	أكاديمية الطيران الملكية .	10	*	*
5-	سلطة الطيران المدني .	60	57	%95
6-	الشركة الأردنية لأنظمة الطائرات .	13	13	%100
7-	الشركة الأردنية لصناعة الطائرات	10	10	%100
8-	الشركة الأردنية لصناعة وتطوير الطائرات	10	*	*
9-	الشركة الأردنية لصيانة الطائرات .	56	52	%93

10	الشركة الأردنية لصيانة محركات الطائرات	15	12	80%
11	الملكية الأردنية .	200	131	66%
	المجموع العام	410	328	80%

* تشير النجمة إلى أن المؤسسة المعنية قد رفضت استقبال الاستبيانات والتعاون مع الباحث في هذا الأمر .

ثالثاً - صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين ، بلغ عددهم أكثر من (17) محكماً من مختلف الرتب العلمية في الجامعة وبعض الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية ، ووزارة التربية والتعليم . وفي ضوء ملاحظات المحكمين فقد أجريت عدة تعديلات في صياغة بعض الفقرات ، واستبعد بعضها الآخر ، إلى أن استقرت على وضعها الحالي . إضافة إلى ذلك فقد تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة وفقاً لمعادلة (كروباخ ألفا) (Cronbach Alpha) لقياس الاتساق الداخلي ، حيث بلغت قيمة (ألفا) (0.93) لمجالات الثقافة التطعيمية و(0.91) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية وهي قيم ممتازة وفق العرف الإحصائي ، وكانت قيم (ألفا) وفق مجالات الدراسة كما يلي:

الجدول (4)

معاملات ثبات الإعادة والتجانس لمجالات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية ومجالاتها	ثبات الإعادة	ثبات التجانس	عدد الفقرات
المعتقدات	0.78	0.88	6
الالتزامات	0.76	0.85	6
القيم	0.81	0.87	6
المعايير	0.75	0.87	5
الأعراف	0.73	0.89	6
الكلية	0.74	0.93	29

الجدول (5)

معاملات ثبات الإعادة والتجانس لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية

أخلاقيات القرارات الإدارية ومجالاتها	ثبات الإعادة	ثبات التجانس	عدد الفقرات
المنفعة	0.76	0.78	6
العدالة	0.71	0.87	6
الحقوق الفردية	0.72	0.84	6
الكلية	0.78	0.91	18

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

نظراً لطبيعة هذه الدراسة والبيانات المتوفرة فقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها ، كالنسب المئوية ، والتكرارات ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية .

2- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient) وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ، وأثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة .

وقد تمت المعالجات كما يلي :

أولاً - للإجابة عن الأسئلة الفرعية لسؤال الدراسة الرئيس الأول ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها ، متبوعة بحساب معاملات الارتباط الحدية بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها كذلك .

ثانيا - أجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن أثر المتغيرات المتنبئة في المتغيرات المتنبأ بها وفقا لطريقة (Enter) في إدخال المتغيرات المتنبئة على النموذج الانحداري .

ثالثا - للإجابة عن الجزء الأول من سؤال الدراسة الثاني ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف فئات مستويات متغيرات الدراسة المستقلة ، منبوعة بإجراء تحليل التباين الأحادي، تلا ذلك اختبار شيفيه للمقارنات البعدية .

رابعا - للإجابة عن الجزء الثاني من سؤال الدراسة الثاني فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها .

ولتحديد أي نوع من تحليل التباين يتوجب على الباحث استخدامه ، فقد تم استخدام اختبار (Bartlett) مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة .

وأخيرا أجراء تحليل التباين الأحادي متبوعا باختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة لتحديد مكامن الفروق بين تغيرات الدراسة المستقلة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية، وذلك عن طريق الأسئلة التالية :

أولاً- سؤال الدراسة الأول الذي نصه : " هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال فقد حسبنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبأ بها (أخلاقيات القرارات الإدارية Y1 ؛ والمنفعة Y2 ، والعدالة Y3 ، وحقوق الفردية Y4) والمتغيرات المتنبئة (المعتقدات x1 ، والاتجاهات x2 ، والقيم x3 ، والمعايير x4 ، والأعراف x5) وذلك كما في الجدول (6) .

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبئة والمتنبأ بها

صفة المتغير	رمز المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أخلاقيات				
المتنبأ به	y ₁	القرارات الإدارية	2.705	0.50
	y ₂	المنفعة	2.868	0.52
	y ₃	العدالة	2.250	0.68
	y ₄	الحقوق الفردية	2.997	0.57
المتنبئة	x ₁	المعتقدات	3.433	0.37
	x ₂	الاتجاهات	3.479	0.52
	x ₃	القيم	3.119	0.39
	x ₄	المعايير	3.206	0.43
	x ₅	الأعراف	2.350	0.56

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أخلاقيات القرارات الإدارية ، والمنفعة ، وحقوق الفردية ، وأن المتغيرات المتنبئة ، المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير قد جاءت ضمن درجة موافقة (أو افق) ، في حين أن متغيري العدالة ، والأعراف ، قد جاءا ضمن درجة لا موافقة (لا أوافق) .

والمعايير ، والأعراف) على المتغيرات المتنبأ بها (أخلاقيات القرارات الإدارية ؛ والمنفعة، والعدالة ، والحقوق الفردية) باستخدام طريقة الـ (Enter) لإدخال المتغيرات المتنبئة على النموذج التنبئي ، وذلك كما في الجدول (8) .

الجدول (8)

معاملات الارتباط الخطية لمتعددة ومربعاتها والتغير في المربعات

النموذج	المتنبأ به	رمز المتغير	R ²	R ²	الخطأ		حسابات التغير		الدالة الإحصائية
					المعبري	التغير	المحصية	ف	
					في التقدير	في R ²	التغير	د ج 1	د ج 2
الأول	علاقات القرارات الإدارية	y ₁	0.486	0.477	0.364	0.486	57.435	5	30.4
الثاني	المنفعة	y ₂	0.600	0.360	0.420	0.360	34.232	5	30.4
الثالث	العدالة	y ₃	0.680	0.462	0.500	0.462	52.223	5	30.4
الرابع	الحقوق الفردية	y ₄	0.509	0.259	0.492	0.259	21.284	5	30.4

يتضح من الجدول (8) أن كلا من الفرضيات العلائقية الصفرية قد رفضت لكل من النماذج

الانحدارية الأربعة الخاصة بكل من :

1- أثر الثقافة التنظيمية ممثلة بمجالاتها الخمسة في أخلاقيات القرارات الإدارية ، حيث

كانت قيمة معامل الارتباط الخطي للمتعدد لها (0,697) وببناين مفسر مقداره

(0,486) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة ، بصفاتها متغيرات متنبئة ، قد فسرت

ما مقداره (48,6 %) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات القرارات الإدارية ، بصفاتها

متغيراً متنبأ به .

2- أثر الثقافة التنظيمية ، ممثلة بمجالاتها المشار إليها ، في أخلاقيات (المصلحة) حيث كانت قيمة معامل الارتباط الحظي المتعدد لها (0,600) وبتباين مفسر مقداره (0.360) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره (36%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (المصلحة) .

3- أثر الثقافة التنظيمية ، ممثلة بمجالاتها ، في أخلاقيات (العدالة) ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الحظي المتعدد لها (0,680) وبتباين مفسر مقداره (0.462) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره (46,2%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (العدالة) .

4- أثر الثقافة التنظيمية ، ممثلة بمجالاتها ، في أخلاقيات (الحقوق الفردية) ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,509) وبتباين مفسر مقداره (0 259) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره (25,9%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (الحقوق الفردية) .

بالإضافة إلى ما تقدم فقد حسبت الأوزان المعيارية اللامعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة ضمن كل نموذج تنبئي على أخلاقيات القرارات الإدارية بصفتها متغيرات متنبأ بها ، وذلك كما في الجدول (9) .

يتصح من الجدول (9) أن النتائج الحاصلة به كفت على النحو التالي :

1- فيما يخص النموذج التنبئي الأول : أسهمت الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بشكل عام، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر العوامل إسهاما في هذا الأمر ، وكان ترتيبها الأول بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta) ، فيما احتلت القيم المرتبة الثانية من حيث الإسهام في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة ، تلتها المعتقدات في المرتبة الثالثة .

2- فيما يخص النموذج التنبئي الثاني : أسهمت الأعراف ، والمعتقدات ، والقيم ، إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (المففعة) ، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر العوامل إسهاما ، وكان ترتيبها الأول بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta) ، بينما احتلت القيم المرتبة الثانية من حيث الإسهام في تفسير (المففعة الأخلاقية) في المؤسسات المبحوثة ، ثم جاءت المعتقدات في المرتبة الثالثة .

3- فيما يخص النموذج التنبئي الثالث : أسهمت الاتجاهات والأعراف إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (العدالة) بشكل خاص ، مع ملاحظة أن الأعراف قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الإسهام ، وذلك بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta) ، تلتها الاتجاهات في المرتبة الثانية .

4- فيما يخص النموذج التنبئي الرابع : أسهمت الأعراف إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (الحقوق الفردية) بشكل خاص ، بالإضافة إلى ثابت الانحدار .

ثانيا - سؤال الدراسة الثاني : كان نص السؤال كما يلي : " هل توجد فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ؟ " .

بطرا لاأشتمال هذا السؤال على جانبين : الأول منهما معني بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، والآخر معني بالدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية ، فقد جزئت إجابة السؤال إلى جزأين على النحو التالي :

أولاً- هما يحص الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الحاصلة بمقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة(النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ومستوياتها ، وذلك كما في الجدول (10) .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الحاصلة بمقياس الثقافة التطبيقية

حسب المتغيرات الديمغرافية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات	المتغير المستقل
0.29	3.119	ذكر	الجنس
0.29	3.106	أنثى	
0.30	3.086	دراستات علي	المؤهل العلمي
0.30	3.143	بكالوريوس	
0.25	3.102	أنثى من بكالوريوس	
0.31	3.164	أقل من 5 سنوات	الخبرة
0.25	3.140	من 5-10 سنوات	
0.29	3.053	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من بيانات الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التطبيقية ناتج عن اختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها ؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية المشار إليها فقد أجري تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية للثقافة التطبيقية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة كما في الجدول (11) .

الجدول (11) .

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات

الدراسة المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الجنس	0.039	1	0.039	0.464	0.496
المرحل لملي	0.096	2	0.048	0.572	0.565
الخبرة	0.630	2	0.315	3.734	0.025
الخطأ	25.642	304	0.084		
الكلي	26.542	309			

يتبين من بيانات الجدول (11) وجود فروق جوهرية بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة ؛ ولتحديد مصدر تلك الفروق بين أي مستويات متغير الخبرة كانت ، فقد أجري اختبار (شيعيه) للمقاربات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة ، وذلك كما في الجدول (12) .

الجدول (12)

نتائج اختبار (شيعيه) للمقاربات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

حسب متغير الخبرة

الخبرة	لأكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	3.053	3.140	3.164
أكثر من 10 سنوات			
من 5-10 سنوات	0.087		
أقل من 5 سنوات	0.311	0.024	

يتضح من الجدول (12) وجود فرق جوهري بين المعلمين من ذوي الخبرات القليلة مقارنة بطرائهم من ذوي الخبرات الطويلة لصالح ذوي الخبرات القليلة ، في حين لم يثبت وجود فروق جوهريّة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التّطعيمية يعرّى إلى كل من متغيري الدراسة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .

ثانياً- فيما يتعلق بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التّطعيمية :

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التّطعيمية : (المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير ، والأعراف) تبعاً لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) وذلك كما في الجدول (13) .

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات

الثقافة التّطعيمية حسب متغيرات الدراسة

المجال	المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعتقدات	الجنس	ذكر	3 453	0.36
		نثي	3 396	0.38
المؤهل العلمي		دراس عليا	3 446	0.37
		بكالوريوس	3 430	0.38
		ثاني من بكالوريوس	3 406	0.35
الخبرة		أقل من 5 سنوات	3 383	0.41
		من 5-10 سنوات	3 487	0.32

0.35	3 446	لکثر من 10 سنوات		
0.59	3 466	بكر	الجنس	الاتجاهات
0.37	3 505	لثني		
0.18	3 411	دراسات علي	نموذجي العلمي	
0.66	3 537	بكالوريوس		
0.31	3 483	لثني من بكالوريوس		
0.71	3 583	أقل من 5 سنوات	تجربة	
0.14	3 456	من 5-10 سنوات		
0.79	3 397	لکثر من 10 سنوات		
0.38	3 097	بكر	الجنس	النم
0.40	3 162	لثني		
0.40	3 062	دراسات علي	نموذجي العلمي	
0.37	3 169	بكالوريوس		
0.40	3 120	لثني من بكالوريوس		
0.39	3 165	أقل من 5 سنوات	تجربة	
0.16	3 129	من 5-10 سنوات		
0.40	3 070	لکثر من 10 سنوات		
0.42	3 232	بكر	الجنس	المعيار
0.44	3 159	لثني		
0.46	3 229	دراسات علي	نموذجي العلمي	
0.41	3 193	بكالوريوس		
0.41	3 185	لثني من بكالوريوس		
0.42	3 267	أقل من 5 سنوات	تجربة	
0.42	3 282	من 5-10 سنوات		
0.44	3 102	لکثر من 10 سنوات		
0.55	2 367	بكر	الجنس	الأعراف
0.57	2 318	لثني		
0.59	2 307	دراسات علي	نموذجي العلمي	
0.55	2 393	بكالوريوس		

0.45	2.329	أدنى من بكالوريوس	الخبرة
0.58	2.438	أقل من 5 سنوات	
0.55	2.368	من 5-10 سنوات	
0.52	2.256	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من بيانات الجدول (13) وجود فروق طاهرية بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية ناتجة عن اختلاف فئتي متغير النوع الاجتماعي ومستويات كل من متغيري المزهل العلمي والخبرة العملية .

ولتحديد أي نوع من أنواع تحليل التباين (أحادي أم متعدد) فقد استوجب الأمر إجراء اختبار (Bartlett) كما في الجدول (14) .

الجدول (14)

نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات الثقافة التنظيمية

نسبة الأرجحية	ق ²	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
0.000	303.231	14	0.000

يتضح من بيانات الجدول (14) عدم وجود تناسب جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عناصر مصفوفة بواقي التباينات المصاحبة ، وبين عناصر مصفوفة الوحدة، مما يعني أن العلاقات الارتباطية الخطية بين الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية هي علاقات جوهريّة ، مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية مجتمعة تبعاً لاختلاف متغيراتها كما في الجدول (15) .

نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب

متغيرات الدراسة

الآثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار	ف. الحرة	درجة حرية	درجة حرية الخط	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.030	1.784	9	300	0.116
المزاج العلمي	Wilks' Lambda	0.969	0.954	10	600	0.482
المهارة	Wilks' Lambda	0.908	2.982	10	600	0.001

يتبين من الجدول (15) وجود أثر جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتغير الخبرة على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية مجتمعة . ولتحديد موقع ذلك الأثر على أي من الدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية كان ، فقد أجري تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية على حدة ، وذلك كما في الجدول (16) .

الجنول (16)

تحليل التبليغ الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب

متغيرات الدراسة

المتغير التابع	مصدر التبليغ	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المعتقدات	الجنس	0.285	1	0.285	2.107	0.148
	المؤهل العلمي	0.045	2	0.023	0.167	0.847
	الخبرة	0.560	2	0.280	2.072	0.128
	المحيط	41.064	304	0.135		
الانتماءات	الجنس	41.900	309			
	المؤهل العلمي	0.035	1	0.035	0.130	0.719
	المؤهل العلمي	0.463	2	0.232	0.855	0.426
	الخبرة	1.577	2	0.789	2.909	0.056
التنظيم	المحيط	82.408	304	0.271		
	الجنس	85.058	309			
	المؤهل العلمي	0.394	2	0.197	1.307	0.272
	الخبرة	0.314	2	0.157	1.041	0.354
المعايير	المحيط	45.811	304	0.151		
	الجنس	47.028	309			
	المؤهل العلمي	0.309	1	0.309	1.729	0.190
	المؤهل العلمي	0.257	2	0.129	0.719	0.488
الأفراد	الخبرة	2.436	2	1.218	6.817	0.001
	المحيط	54.123	304	0.179		
	الجنس	57.187	309			
	المؤهل العلمي	0.288	1	0.288	0.945	0.332
	المؤهل العلمي	0.267	2	0.134	0.437	0.646
	الخبرة	1.560	2	0.780	2.555	0.079

0.105	304	92.798	نمسا
	309	95.219	كندا

يتضح من بيانات الجدول (16) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة العرقية لمجال (المعيار) من الثقافة التنظيمية، يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة؛ ولتحديد موقع تلك الفروق بين أي من مستويات الخبرة كانت، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما في الجدول (17).

الجدول (17)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

للمعيار				الخبرة
من 10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	Scheffe
3.282	3.267	3.102	3.102	أكثر من 10 سنوات
		0.165	3.267	أقل من 5 سنوات
	0.014	0.179	3.282	من 10-5 سنوات

يتضح من الجدول (17) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرة المتوسطة مقارنة بغيرهم من ذوي الخبرة الطويلة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

السؤال الثالث : نص سؤال الدراسة الثالث على : " هل توجد فروق جوهرية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية (٢ " .

لقد حُزنت إجابة هذا السؤال إلى جرائن ؛ نظرا لاشتماله على جانبين : الأول منهما معني بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، والآخر معني بالدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية ، وذلك على النحو التالي :

أولاً- فيما يخص الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، فقد حسبت أخلاقيات القرارات الإدارية المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بهذا المقياس تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة (النوع ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية) ومستوياتها ، وذلك كما في الجدول (18) .

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات

الإدارية

المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الجنس	ذكر	2 712	0.51
	نثي	2 693	0 50
المؤهل العلمي	دراسات عليا	2 653	0 50
	بكالوريوس	2 742	0 51
	لغى من بكالوريوس	2 738	0.48
	أقل من 5 سنوات	2 795	0 53
الخبرة	من 5- 10 سنوات	2 711	0.45
	أكثر من 10 سنوات	2.618	0.50

يلاحظ من بيانات الجدول (18) وجود فروق طاهرية بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ناتج عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة المستقلة .

وللتحقق من جوهرية الفروق الطاهرية المشار إليها فقد أجري تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة ، كما في الجدول (19) .

الجدول (19) .

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب

متغيرات الدراسة المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الجنس	0.067	1	0.067	0.269	0.604
المزاد العلمي	0.289	2	0.144	0.577	0.562
الخبرة	1.484	2	0.742	2.964	0.053
الحظ	76.069	304	0.250		
الكلي	78.240	309			

يتبين من بيانات الجدول (19) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة .

ولتحديد مصدر الفروق الجوهرية بين أي مستويات متغير الخبرة كانت ، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقاربات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة ، وذلك كما في الجدول (20) .

الجدول (20)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقاربات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات

الإدارية حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	2.618	2.618	2.711	2.795
أكثر من 10 سنوات	2.618			
من 5-10 سنوات	2.711	0.093		
أقل من 5 سنوات	2.795	0.178	0.085	

يتضح من الجدول (20) وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القصيرة ، مقارنة ببطرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القصيرة ، هي حين لم يثبت وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى كل من متغيري الدراسة: النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .

ثانياً- فيما يحصر الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية :

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات

مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية : (المنفعة ، العدالة ، الحقوق الفردية) تنوعاً لاختلاف

فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها : (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة

العملية) وذلك كما في الجدول (21) .

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات

أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغيرات	المنفعة		العدالة		الحقوق الفردية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.866	0.50	2.286	0.67	2.984	0.60
	أنثى	2.872	0.99	2.182	0.70	3.023	0.51
المؤهل العلمي	دواست العليا	2.840	0.51	2.200	0.65	2.918	0.59
	بكالوريوس	2.882	0.94	2.303	0.70	3.041	0.54
	ألمى من بكالوريوس	2.910	0.49	2.214	0.68	3.090	0.96
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.889	0.58	2.404	0.71	3.093	0.54
	من 5-10 سنوات	2.893	0.47	2.221	0.64	3.018	0.52
	أكثر من 10 سنوات	2.833	0.49	2.124	0.64	2.895	0.61

يلاحظ من بيانات الجدول (21) وجود فروق طاهرية بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية نتيجة عن اختلاف فئتي متغير النوع الاجتماعي ومستويات كل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية .

ولتحديد أي نوع من أنواع تحليل التباين قد استوجب الأمر إجراء اختبار (Bartlett) كما في الجدول (22) .

الجدول (22)

نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية

نسبة الأرجحية	كأ تقريبية	درجة الحرية	الدالة الاحصائية
0.000	349.538	5	0.000

يتضح من بيانات الجدول (22) عدم وجود تناسب جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين عناصر مصفوفة توافي البيانات المصاحبة ، وبين عناصر مصفوفة الوحدة، مما يعني أن العلاقات الارتباطية الخطية بين الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية هي علاقات جوهريّة ، مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية تبعاً لاختلاف متغيراتها كما في الجدول (23) .

الجدول (23)

نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية

حسب متغيرات الدراسة

الدرجة	الاحتمال المسدود	الاحتمال	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأثر	الاحتمال المسدود	الاحتمال	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأثر	الاحتمال المسدود	الاحتمال	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الجنس	Hotelling's Trace	0.014	1.370	3	302	0.252
المزحل العلمي	Wilks' Lambda	0.985	0.747	6	604	0.612
المبرة	Wilks' Lambda	0.953	2.452	6	604	0.024

يتبين من الجدول (23) وجود أثر جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتغير

الحبرة على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية مجتمعة .

ولتحديد على أي من الدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية كان ذلك الأثر

، فقد أجري تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية على حدة ، وذلك كما في الجدول

رقم (24) .

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية

حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مصدر	مجموع	درجة	متوسط	ف	الدلالة
التابع	التباين	المربعات	الحرية	المربعات	المصوبة	الإحصائية
السمعة	الجنس	0.000	1	0.000	0.000	0.990
	المؤهل العلمي	0.145	2	0.073	0.264	0.768
	الحرية	0.193	2	0.097	0.352	0.704
	الخطأ	83.482	304	0.275		
	الكلي	83.871	309			
العدالة	الجنس	0.950	1	0.950	2.128	0.146
	المؤهل العلمي	0.408	2	0.204	0.457	0.634
	الحرية	3.847	2	1.924	4.310	0.014
	الخطأ	135.675	304	0.446		
	الكلي	141.486	309			
الحقوق	الجنس	0.041	1	0.041	0.130	0.719
	المؤهل العلمي	0.832	2	0.416	1.315	0.270
	الحرية	1.821	2	0.911	2.879	0.058
	الخطأ	96.162	304	0.316		
	الكلي	99.414	309			

يتضح من بيانات الجدول (24) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين

المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (العدالة) من متغير أخلاقيات

القرارات الإدارية ، يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الحرية ، ولتحديد بين أي من

مستويات الخبرة كانت تلك الفروق ، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما في الجدول (25) .

الجدول (25)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

الخبرة	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	2.124	2.221	2.404
أكثر من 10 سنوات	2.124		
من 5-10 سنوات	0.098	2.221	
أقل من 5 سنوات	0.280	0.183	2.404

يتضح من الجدول (25) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرة القليلة مقارنة ببطرائهم من ذوي الخبرة الطويلة ، لصالح ذوي الخبرة القليلة .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، وقد أسفرت الدراسة ، في ضوء استقصاء البيانات وتحليلها، عن جملة من النتائج المهمة . ويتضمن هذا الفصل ملخصاً لتلك النتائج ومناقشتها، استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة .

وفيما يلي عرض لأسئلة الدراسة ونتائجها ومناقشتها والتوصيات المتعلقة بها :

أولاً - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :

هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ؟

أشارت أدبيات الموضوع ، التي سبق الحديث عنها في الفصل الثاني ، إلى أثر الثقافة في السلوك الفردي والجماعي بوجه عام ، وإلى أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه خاص ، وهو ما أكدته الدراسات السابقة دلت الصلة بهذا الموضوع .

وقد سبق الحديث كذلك أن السلوك الفردي والجماعي إنما هو بمجمعه انعكاس للثقافة السائدة التي يستل بطلها الأفراد والمبطلات ؛ ذلك أن للثقافة المجتمعية أو التنظيمية تأثيراً كبيراً

وفعالاً في توجيه الأفراد وتحديد أنماط تفكيرهم ، وتطلعاتهم ، وتوقعاتهم . بما تكتنعه الثقافة من قيم ، ومعايير ، ومعتقدات ، واتجاهات ، وبظم ، وقواعد سلوكية ، تعمل على الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها ، إلى جانب الحفاظ على هويتها وخصائصها الحضارية المميزة لها ، بالإضافة إلى كونها تشكل إطاراً عاماً لأنماط السلوك المختلفة للفرد والجماعة . وعليه فالإنسان محكوم إلى حد بعيد في تصرفاته وعلاقاته المختلفة بالمصنوع الثقافي للجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها .

بيد أن التأثير الثقافي في السلوك عموماً ، سواء في إطار المنظمات أم في خارج إطار المنظمات ، قد فقد بعض هيئته وتأثيره في الوقت الحاضر ، بسبب ما يسمى العولمة الثقافية، التي أراحت نسبياً الحواجز بين الثقافات العامة والثقافات الفرعية على حد سواء ، بل وتسعى إلى إيجاد ما يسمى بالثقافة العالمية ، وهو ما يعني رغبة الاستفزاز الثقافي لمختلف الدول ، ولا سيما تلك الدول ذات الثقافة الضعيفة والمنظمات العاملة فيها ، والدول النامية ، بطبيعة الحال ، من أكثرها تضرراً بها ، وذلك لشدة هيمنة الثقافة العالمية الواحدة من جهة ، وضعف بنية الثقافات المحلية ، وتداعي الحصون الحامية لها من جهة أخرى .

وأهم التأثيرات السلبية للثقافة العالمية أو ما يشار إليه بالعولمة الثقافية أنها هزت بعض المنظومة الأخلاقية لدى الشعوب المتأثرة بها ، فكرمت مفهوم الأخلاق النفعية بدلاً من أخلاقيات المنفعة ، حتى صارت صفة لارمة للنشاط التجاري المحلي والدولي على حد سواء ، هي سبيل المال والهيمنة بمختلف أشكالها انهارت أو ضعفت قيم المنفعة ، والعدالة ، وحقوق الآخرين في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى كافة المستويات ؛ وذلك بحكم

الترابط والتداخل بين أخلاقيات المنفعة والعدالة وحقوق الآخرين ؛ ولهذا يشط المفكرون والكتاب والمصلحون في الدعوة إلى هذه المعاي السبلة وتوكيدها في عالم الأعمال ؛ تجنباً للمزلق والفضائح الأخلاقية التي تحدث بين الحين والآخر .

والأردن شأنه شأن الكثير من دول العالم يتعرض لمتل هذا العرو ، بل يعد من أكثرها تأثراً به ؛ كون الأردن من أكثر دول المنطقة انفتاحاً على العالم ، وأكثرها استقداماً للتكنولوجيا وما يرافقها من ثقافة تعلبها ثورة الاتصالات والمعلومات والمصالح التجارية وغيرها ، إضافة إلى موقعه المتوسط بين قارات ثلاث ، مما جعله حلقة وصل بين الشرق والعرب ، ونقطة عبور إلى مختلف دول المنطقة والعالم ، وبالتالي عرصة مباشرة لمتل هذا العرو . بيد أن هذا كله لا يمنع من وجود هوية ثقافية خاصة به ، وهويات خاصة بكل منطقة من المنطقت العولمة فيه ، رغم العولمة وتأثيراتها في هذا الجانب .

وفيما يتعلق بالمؤسسات المبحوثة في هذه الدراسة ، وهي بطبيعة الحال جزء من النسيج الوطني الأردني ، وبالتالي ما يحدث في المجتمع الأردني يتردد صداه مباشرة داخل المنظمات العولمة في إطاره ، بحكم التأثير المتبادل بين الثقافات العرقية التي تمثلها تلك المنظمات والثقافة العامة للمجتمع الذي نشط فيه . فقد أظهرت بيانات الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتتبعة ، حيث احتلت الاتجاهات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,479) وانحراف معياري قدره (0,52) وبدرجة موافقة (أوافق) في حين حلت الأعراف في أدنى الرتب بين المجالات الخمسة لمقياس الثقافة التنظيمية ، إذ جمعت متوسطاً حسابياً قدره (2,350) وانحراف معياري بلغ (0,56) . أما المعتقدات فقد جاء

ترتيبها الثاني بين مجالات الدراسة ، إذ حصلت متوسطا حسابيا قدره (3.437) يليها المعايير
فالقيم على الترتيب .

أما على مقياس المتغير التابع (أخلاقيات القرارات الإدارية) فقد بلغ المتوسط الحسابي
لمتغير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام (2.705) وبانحراف معياري (0,50)
وبدرجة (أوافق) . بينما كان أعلى متوسط حسابي بين مستويات هذا المتغير من نصيب
الحقوق الفردية حيث بلغ (2.997) في حين جمعت العدالة متوسطا حسابيا قدره (2.250)
وهو أدنى متوسطات هذا المجال .

كما تظهر بيانات الجدول (8) وجود أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية
في المؤسسات المبحوثة ، سواء على المستوى الكلي للثقافة التنظيمية أم على مستوى كل
مجال من مجالاتها الفرعية ، وذلك على تفاوت نسبي بين مجال وآخر ، وهو ما يعي رهض
الفرضيات الصغرى المتعلقة بمكونات الثقافة التنظيمية التي تشير إلى عدم وجود أثر لهذه
المكونات في أخلاقيات القرارات الإدارية ، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة مسجمة مع الأدب النظري والدراسات السابقة ، فالرجوع
إلى أدبيات الموضوع يجد أن الثقافة التنظيمية من شأنها إحداث التوازن بين أهداف المنظمة
وأهداف المجتمع الذي نشط فيه ، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية في تعاملها
مع المجتمع المحلي ، أو للمجتمعات التي يصل إليها نشاطها .

وهذا ما أكتنه دراسة بلور (Bawen, 2006) التي خلصت إلى بيان دور الثقافة بوجه عام في تأكيد أهمية الأخلاق في العمل المسمي بشكل خاص ، وفي الحياة العامة بشكل عام . كما اتفقت هذه الدراسة كذلك مع دراسة روستيكا (Rustica, 1997) في هذا الجانب، أي في تأثير السلوك الأخلاقي بثقافة المنظمة . واتفقت كذلك مع دراسات كل من الوقفي (2004) و (Napal 2003) و (Humphreys, Robin & Reidenboch 1993) ، كما اتفقت مع دراسة (Su.Shu-hui 2006) في أحد طرفي المقارنة التي تناولتها تلك الدراسة فيما يتعلق بتأثير الثقافة الأمريكية في أخلاقيات السلوك لدى الطلبة الأمريكيين ، بينما اختلفت في الجانب الآخر المتعلق بتأثير الثقافة النابوية في أخلاقيات السلوك لدى الطلبة النابويين .

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (9) نجد أن الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات ، وهي من مجالات الثقافة التنظيمية ، قد أسهمت إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام ، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر الجوانب إسهاما في هذا الأمر ، ثم القيم ، فالمعتقدات على الترتيب ، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة للأعراف (13,666) وللقيم (2,598) وللمعتقدات (2,106) على التوالي .

وهذا مرده في رأي الباحث إلى أن العدد الأكبر من المبحوثين في هذه الدراسة ، هم من العاملين في الملكية الأردنية وسلطة الطيران المدني الأردني ، وهما أكثر مؤسستين عاملتين في هذا المجال في الأردن ، ويمثل عدد العاملين فيهما أكثر من ثلثي العاملين في مؤسسات القطاع كافة . ونظرا لأن هاتين المؤسستين عريقتان في هذا المجال ، فكان من الطبيعي أن تتضح أعرافهما وقيم العمل فيهما ، ويستقر العمل بموجها ربحا طويلا من الزمن ، وبخاصة

إذا ما علمنا أن الملكية الأردنية تحديداً ، قد مصى على تأسيسها ما يقارب الـ (50) عاما ، ولا سيما أن هذه المؤسسة هي مؤسسة خدمية وتعمل في المجال الدولي ، وهو ما يجعلها حماسة للنقد ، سيما في ظل المنافسة الدولية في مجال الطيران ، الأمر الذي يدفعها دفعا لصيانة سمعتها ومكانتها ، ابتداء بابتقاء موظفيها والاعتناء بأنظمتها وقوانينها وأعرافها، وديمومة الحفاظ عليها والالتزام بها .

هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد سبق القول إن هناك تدخلا بين مجالات الثقافة ، ولا سيما بين المعتقدات والأعراف ، فالعودة إلى مفهوم العرف نجد أنه : مجموعة القواعد التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك ، وجروا على اتباعه ربما طويلا ، سواء أكل هذا السلوك قولا أم عملا ، مع الاعتقاد بأنه ملزم ، وأن مخالفته تستتبع عقوبة تقع على من يخالفه (انظر ص : 10) . ولذلك ليس غريبا أن تلتقي الأعراف مع المعتقدات في هذه النتيجة ، أي في تفسير أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية .

ثانيا - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني :

" هل توجد فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : (النوع الاجتماعي ، أو المؤهل العلمي ، أو الخبرة العملية) ؟ .

تختلف ، بطبيعة الحال ، نظرة الناس إلى الأشياء والمواقف من حولهم ، تبعاً لاختلاف مدركاتهم ، وأفهامهم ، وخبراتهم ، ولا سيما في الأمور المعنوية كالسلوك الاجتماعي والمفاهيم الاجتماعية بعمامة ونحوها ، وما الاختلاف في مفهوم الثقافة ، كما سبق ، إلا دليل

على ذلك . ويكاد يكون من الصعوبة البالغة أن يتفق الناس على أمر واحد من أمور الحياة. فالاختلاف من طبيعة البشر ، وسنة ماضية إلى يوم الدين . ومن هنا تتباين وجهات نظر الموظفين في المؤسسات المبحوثة فيما يتعلق بفقرات الاستبانة التي تقيس الأسئلة المقصودة في هذه الدراسة .

وقد جرت العادة في مثل هذه الدراسات الارتباطية البحث عن أثر متغير في متغير آخر أو عدة متغيرات ، إضافة إلى البحث عن مكافئ الفروق بين مستويات المتغير الواحد ، ولا سيما ما يتعلق منها بفئات المبحوثين ، سواء منهم الذكور والإناث ، أم ذوو المؤهلات العلمية العالية والمؤهلات العلمية الدنيا ، أم ذوو الخدمة الطويلة والخدمة القصيرة ، وربما الفروق بين المستويات الإدارية للموظفين .

فإذا ما تحددت الفروق بين مستويات هذه الفئات لجأ الباحث إلى تفسير هذه الفروق وفق خبرته العلمية ، وفي ضوء الأدب النظري ومما اطلع عليه من دراسات سابقة بحثت هذا الموضوع ؛ ليقدم خلاصة جهده إلى المؤسسة الراعية لهذا البحث ، التي ستبني عليه قراراتها في التعبير الذي ربما يطال السياسات ، والإجراءات ، والأهداف ، والأسماء والمسميات ، بما يمكنها من تحسين أوضاعها ، و يؤهلها للمنافسة والتوسع ، والمعني نحو غاياتها بثقة واقتدار .

فعلى سبيل المثال ، فقد كشفت بعض دراسات الشخصية عن وجود نمطين من الناس : صباحيين وممائيين . فأما الصباحيون فإنهم يكونون في قمة نشاطهم ودروة عطائهم في

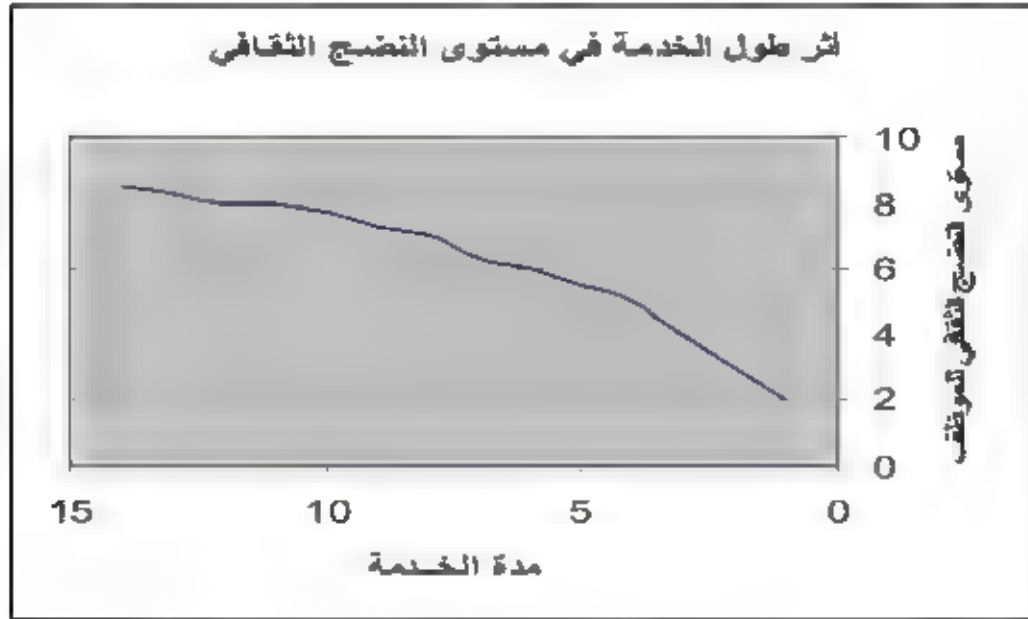
ساعات الصباح الأولى ، والمسئويون يشطون في ساعات المساء والليل . وقد افادت المؤسسات من نتائج هذه الدراسات ، فلجأت إلى تصنيف موظفيها وعمالها إلى هذين النمطين من الناس وفق معايير معينة معتمدة لهذه العلية ، ورتبت أوقات دوامهم في المنظمة - وفقا لما أسفرت عنه قياسات الشخصية في ضوء المعايير المشار إليها - في الصباح والمساء لتستفيد من طاقاتهم وأفضل ما عندهم وفق هذا الترتيب (جريبيرع وبارون، 2004، ص. 146) .

فهما يتعلق بالسؤال الثاني أعلاه ، فقد أشارت بيانات الجدول (12) إلى وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل 5 سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرات القليلة ، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة لها .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ، رغم ضآلتها وضعفها في التفسير ، تصادم المطلق الذي يشير إلى أن العاملين من ذوي الخبرات الطويلة أكثر نضجا ووعيا وحبرة علمية وعملية من نظرائهم الموظفين الجدد ، أو ذوي الخبرات القليلة في العمل ، وهذا يعني أن إدراكهم للجوانب الثقافية المشار إليها في هذه الدراسة وفهمهم لها أعمق بكثير مما هو عليه حال العاملين من ذوي الخبرات القليلة . أي أنه كلما طالت مدة الخدمة التي يمضيها الموظف في المنظمة زادت معرفته بها وثقافتها وظروفها وكل ما يتعلق بها .

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل (7) فيما يلي :

شكل (7)



المصدر : من إعداد الباحث .

يوضح هذا الشكل علاقة طول الخبرة بمستوى النضج الثقافي في المنظمة ، فكما رأت الخبرة العملية في المنظمة راد الوعي بمكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها ، وأصبح الموظف جزءا منها ، وبالتالي فإنه قد يسهم في تعميقها أو إضعافها ، وذلك وفقا لقوة شخصيته وتوجهاته وقوة تأثيره فيمن حوله .

بيد أن الأمر لا يتعلق بمستوى النضج الثقافي لدى الموظفين بقدر ما يتصل بنظرتهم إلى الأبعاد الثقافية في المنظمة . فإذا ما أخذنا بالاعتبار أن كبار الموظفين والموظفين القدامى ، ومنهم من قارب من التقاعد ، قد أصابهم نوع من الملل في العمل الحالي ، وبالتالي صاروا إلى حالة من البرود واللامبالاة انعكست في نظرتهم إلى العمل والمؤسسة التي يعملون فيها،

أدركنا مدى انسجام هذه النتيجة مع منطق الأشياء . بمعنى أن نظرة كبار الموظفين والموظفين القدامى إلى الجوانب الثقافية أو الأخلاقية قد تتحول إلى نظرة سلبية ، وفيها نوع من عدم الاهتمام وربما الإجحاف ، ويقل التزامهم بمقتضياتها ، كما يقل لئرها في سلوكهم مع طول مدة خدمتهم في المنظمة ؛ لما قد يصيبهم من ملل ، وما يتعرضون له من إحباطات ، وما يعانونه من رتابة ، سيما إذا كانوا يطمحون إلى مراتب أو مكاسب وظيفية ولم تنتج لهم ، أو لم تتحقق لهم كما يريدون أو يتوقعون .

ويدعم هذا الذي تم الوصول إليه ما يمكن لمسه في واقع الحياة من أنماط سلوكية مشابهة . فالطفل الذي يعيش في مجتمع ما يحاول تقليد الكبار في كل شيء ، ولا يدرك بعد أين مكن الخطأ أو العيب في تصرفاتهم ، ولكنه عندما يكبر ويصبح تنمو لديه ملكة الحكم على تلك التصرفات والعادات والأشياء من حوله ، ثم يبدأ بترك أو تجنب ما لا يروق له أو ما يراه غير مسجّم مع قناعاته وأرائه ، وقد يتجرأ وينتقد مثل هذه الأمور ، وإذا ما تكون لديه انطباع عام يرى فيه حجم الخطأ في السلوك العام كبيراً ، فإنه سيحاول ، وفق إمكانياته ، تغيير ما يستطيع تغييره منها ، فإن أعياء التغيير والتصويب ، فقد يعزل أو ينطوي على نفسه ويعيش حالة اغتراب محلية ، هذا إن لم يتمكن من الهجرة إلى حيث يجد نفسه في محيط أرحب وأنسب .

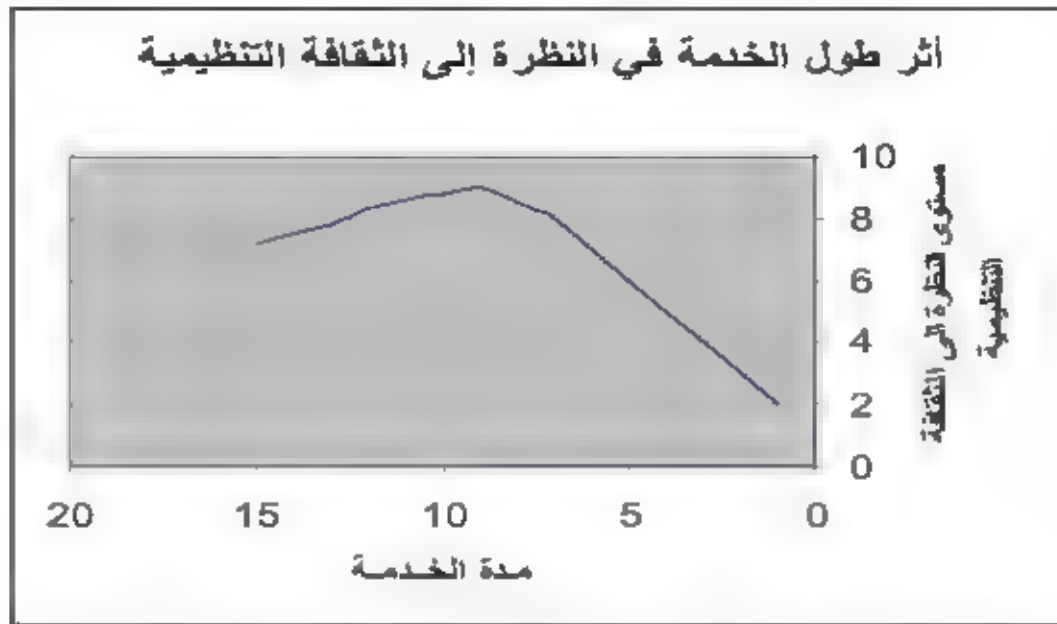
(إسماعيل ، 2007 ص 341) .

كذلك الأمر بالنسبة للموظف الجديد ، فإنه يبدأ يتلقف كل شيء جديد في ثقافة المنظمة التي انخرط للعمل فيها ، في سعي فضولي لمعرفة كل شيء ، وتقليد قدامى الموظفين في كل ما يقولون وما يعملون ، مع الالتزام بذلك ؛ لقاعته الأولية أن هذا هو الصواب أو هو ما

يجب عليه عمله مما يراعي النعد الثقافي للمنظمة ولا يخرم مبادئ وقواعد العمل فيها . فإذا ما استقر له الأمر في المنظمة وأرداد معرفة بثقافتها والحدود التي يستطيع تحطيتها أو الوقوف عندها ، فإنه يبدأ بتد الأوصاع التصرفات وكل ما يحيط به فيها ، ابتداء بتعبير بطرته إلى الجوانب التي كان يراها مشرقة وجوهرية .

ويمكن تمثيل تطور هذه النظرة بالشكل (8) .

شكل (8)



المصدر : من إعداد الباحث .

ويمكن الجمع بين هاتين النتيجتين لاستخلاص نظرية سلوكية في الإدارة مفادها : أن النظرة الإيجابية لدى الموظف نحو الثقافة التنظيمية تتراجع مع تزايد النضج المعرفي لديه بالثقافة التنظيمية الذي يترافق مع طول خدمته في المنظمة ، أي بعد مضي نحو عشر سنوات من عمله في المنظمة ، أو مدة معينة قد تطول أو تقصر تبعاً لشخصيته ، ومستوى إدراكه للجوانب الثقافية في المنظمة ، وظروفه الخاصة . وذلك على اختلاف نسبي بين موظف وآخر ، وبين ثقافة تنظيمية وأخرى .

ومن هنا يجب على الإدارة ، ما أمكنها ذلك ، نقل الموظف إلى وظيفة جديدة أو واقع جديد بعد مضي خمس سنوات على الأقل ، وذلك من أجل بناء علاقات جديدة ، واستثمار طاقاته وخبراته ومهاراته في تطوير الأوضاع الإدارية والاجتماعية في الموقع أو المواقع التي ينقل إليها، وحلق لديه اهتماما جديدا بالواقع الذي نقل إليه ، وصرف اهتمامه عن التطلع إلى الوظائف العليا ، سيما مع منحه صلاحيات أوسع وحرية أكبر في إطار عمله الجديد .

لأن نقل الموظف إلى فرع جديد أو وظيفة ذات مصموم مختلف عن وظيفته السابقة يعني تنقله إلى بيئة جديدة ذات ثقافة هرعية مختلفة عما ألفه في وظيفته السابقة أو فرعه القديم ، يمكن أن يبدأ معها ببناء وعي جديد واستيعاب ثقافة جديدة ، وهو ما يعني استمرار النظرة الإيجابية لديه للثقافة التنظيمية ومكوناتها . وهو ما يعني أيضا استمرارية اندفاعه نحو العمل بحافز معوي كبير ، ويطرد عنه الملل والسامة والرتابة قبل أن تنسلل إليه بسبب نمطية العمل الذي اعتاده . تلك النمطية التي من شأنها تبديل النظرة الإيجابية إلى ثقافة المنظمة ، هي عين الموظف ودهنه ، إلى نظرة أقل ايجابية ، وربما إلى نظرة سلبية في بعض الأحيان.

ومهما يكن من أمر ، فإن ما خلصت إليه هذه الدراسة يستوجب إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى غير المؤسسات المبحوثة في هذه الدراسة ؛ لتأكيد هذه النتيجة أو تعديلها وفق ما يقتضيه المنطق الظاهر .

أما فيما يتعلق بمجال المعايير من مقياس الثقافة التنظيمية ، فقد أشارت بيانات الجدول (16) إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لهذا المجال (أي مجال المعايير) يعزى إلى اختلاف مستويات الخبرة . حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (6.817) وهي أكبر من (ف) الجدولية .

وقد حدد الجدول (17) الحاصل بنتائج اختبار (شيبه) للمفارقات العدية موقع تلك الفروق ، إذ أشارت بياناته إلى أن الفروق الجوهرية كانت بين العاملين من ذوي الخبرة المتوسطة مقارنة بغيرهم من ذوي الخبرة الطويلة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة . وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.179) .

وهذه النتيجة تبدو منطقية ومسجمة مع منطق النتيجة التي حصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالسؤال الثالث مع تباين يسير ، فتوو الخبرة المتوسطة في العمل المنظمي ، في الشركات المبحوثة وسواها ، قد تجاوزوا مرحلة الجهل بالأنظمة والقوانين والمعايير الاجتماعية التي تسود في المنظمة ، وأصبحوا على علم كاف بها ، ودراية كبيرة بهذا الأمر ؛ كونهم تعرضوا لها أو سمعوا بها ، أو ناقشوها مع زملائهم ، فأصبحت من الواضوح بمكان بحيث يدركونها تملأ ، وربما تشكلت تلك المعايير في أثناء وجودهم في المنظمة التي يعملون فيها أو ربما كانوا هم السبب في وجودها وتفعيلها .

ولهذه الاعتبارات هم أكثر الفئات اهتماما بها ، وأكثرها التزاما بمضامينها ، وذلك على خلاف نظرائهم من ذوي الفئتين الآخرين (ذوو الخبرة القصيرة وذوو الخبرة الطويلة) .

فأما ذوو الخبرة القصيرة فلم يتعمق فهمهم لتلك المعايير بعد ، ولم يدركوا أبعادها أو الحكمة منها بالصورة التي عليها نظراؤهم من ذوي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة . وأما ذوو الخبرة الطويلة فهم يستوون مع نظرائهم من ذوي الخبرة المتوسطة في الفهم وعمق الإدراك لهذا الجانب وربما يفوقونهم في هذا الأمر ، لكنهم يختلفون عنهم بالالتزام به والبطء إليه ، فإلغ الشيء يصعب أهميته لدى الفرد ، وربما يخرجه من دائرة اهتمامه ، ومن هنا جاءت آراء الباحثين من ذوي الخبرة الطويلة المتعلقة بهذا الجانب أقل إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرة المتوسطة .

ثالثا مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث :

هل توجد فروق جوهرية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : (النوع الاجتماعي ، أو المؤهل العلمي ، أو الخبرة العملية) ؟ .

لقد أظهرت بيانات الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، وفق المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي والخبرة العملية) وأشارت إلى تفارب المتوسطات الحسابية لكافة مستويات المتغيرات المذكورة ، وكذلك انحرافات المعيارية .

ولكن لوحظ وجود فرق جوهري بين مستويي الخبرة (أقل من خمس سنوات ، وأكثر من عشر سنوات) إذ بلغ المتوسط الحسابي لذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات (2.796) بينما

جمع دوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات متوسطا حسابيا بلغ (2.618) وهو ما أكدته الجدول (19) إذ أظهر فارقا جوهريا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى اختلاف مستويات الخبرة ، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (2.964) وهي أكبر من قيمتها الجدولية.

كما أشارت نتائج الجدول (20) الحاص بنتائج اختبار (شيفيه) للمقارنت العدية على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغير الخبرة إلى وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القليلة ، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة ، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام ، وكثفت قيمة الفرق بين الفئتين (0.178) .

ولعل السبب في ذلك يعود ، في رأي الباحث ، إلى أن ذوي الخبرات القليلة هم في الغالب من صغار الموظفين في المؤسسات المبحوثة ، وهم في الغالب أقرب إلى الفطرة وبقاء الطوية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة ، ومقبلون على الحياة العملية بهمة وشباط ، تحدرهم آمال عريضة وتوقعات إيجابية هسيحة ، ولم يدركوا بعد ما يدور في أروقة الإدارة العليا وقراراتها العنيفة والممرية من انحراعات أو تجاوزات على النظام الإداري أو الأخلاقي. وإن ترشح شيء من الفساد ، أو تناهى إلى أسماعهم ، لو وقع تحت أنصارهم بعض منه ، ولكنه ليس بالحجم والخطورة التي تجعلهم يرسمون صورة قائمة للبناء الأخلاقي في المنظمة ، أو يحكمون بضاد الأوضاع فيها ، وهو بطبيعة الحال ليس بالحجم والخطورة التي يدركها كبار الموظفين أو ذوي

الحبرات الطويلة في المنظمة ، من الذين عايشوا نظم العمل الإداري في المنظمة سنوات طويلة . وبالتالي فإن آراء صغار الموظفين تأتي ، في الغالب ، إيجابية ومنسجمة مع فطرتهم وتوقعاتهم ، ومع ما أدركوه ويدركونه من ممارسات إدارية في المؤسسات التي يعملون فيها .

بيد أن هذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (محمد 2002) مع اختلاف مجتمعي الدراسة في كلا الدراستين ، فقد أشارت الدراسة المذكورة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس والسن ، لصالح النساء والرجال الأكبر سناً ، فيما يتصل باتجاهاتهم نحو سلوكيات العمل غير الأخلاقية ، رغم أن السن ليس متغيراً من متغيرات هذه الدراسة ، ولكنه ربما يلتقي مع الخبرة ، باعتبار أن كبار السن هم في الغالب ذوو خبرات طويلة في العمل .

كما تختلف عن دراسة طرخان (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الجانب تعزى إلى متغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي لصالح ذوي الخبرة الطويلة وحملة الماجستير .

وكذلك فقد اختلفت مع دراستي همشري (1999) و لاشيل (Lachell, 2007) حيث أشارت الأولى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الجانب تعزى إلى المستوى الدراسي ، بينما وجدت الثانية فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي لصالح الإناث .

أما ما يتعلق بالعدالة تحديداً ، فقد أشارت بيانات الجدول (24) الخاص بتحليل التباين الأحادي على الدرجة الفرعية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الحاصلة بالدرجة الفرعية لمجال (العدالة) من المتغير الرئيس التابع لأخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى اختلاف مستويات الحرية .

وقد حدد الجدول (25) الحاصل بنتائج اختبار (شيعيه) للمقاربات البعدية مكن تلك الفروق ، وحصرها بين المبحوثين ذوي الخبرة القصيرة ، والمبحوثين من ذوي الخبرة الطويلة ، وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.280) .

ويمكن تفسير ذلك بما يلي :

إن العدالة ، كما هو معروف لدى المختصين من علماء النفس والتربية والفلسفة ، تعد قيمة عليا وأساسية في حياة الأفراد ، سواء بصفتهم الفردية أم بصفتهم أعضاء في منظمات رسمية أم خاصة ، وتحتل موقعا متقدما في النظام القيمي للفرد والمجتمع الذي يتطلع للعيش بكرامة وسعادة . والعدالة بمفهومها وإجراءاتها تعد أمرا سبيا ، لا يمكن تحقيقها تحقيقا كاملا في الحدود البشرية .

ومن هنا تختلف نظرة الناس إلى مفهوم العدالة ، وتباين تباينا كبيرا في بعض الحالات ، فما يراه أحدهم عدلا في موقف معين قد لا يراه غيره كذلك في الموقف نفسه أو مواقف

مماثلة ، وقد يغير رأيه في الحكم عليه بين فترة وأخرى ، تبعاً للظروف المحيطة بالموقف ، وتبعاً لوعيه وإدراكه لذلك الموقف . وهذا من طبيعة البشر ، ودليل على قصور النظرة الفردية في هذا الأمر ، ولهذا الاعتبار تحرص المحاكم على الاستشارة برأي أكثر من قاص في بعض المسائل التي يلتبس فيها الحق بالباطل ، تجنباً للظلم أو الخطأ الذي يمكن أن يقع بسبب انفراد قاص واحد بالحكم في القضية المعروضة . ولهذا الاعتبار أيضاً ، فقد جرت العادة أن تشكل اللجان الإدارية من مجموعة من الأفراد لا من فرد واحد ؛ للسبب المشار إليه .

ويحدث الأمر نفسه فيما يتعلق بالقرارات الإدارية التي تصدرها المنظمات المختلفة ، إذ تتباين وجهات نظر الأفراد في الحكم على عدالتها أو نراحتها باختلاف مداركهم وثقافتهم، وما تعلموه في حياتهم مدسني تنشئتهم الاجتماعية التي تعرضوا لها في بواكير حياتهم وما تلاها حتى صاروا موظفين ، أو وجدوا أنفسهم في مواقف تتطلب منهم التمييز بين العدل والظلم .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فهناك شعور عام لدى الأفراد في الدول السامية عموماً بعدم العدالة في الحياة الاجتماعية بعامه ، وذلك بسبب تردي الأوضاع المعيشية في تلك الدول ، وسوء الإدارة فيها ، وقيلامها على أسس غير موضوعية وغير مربية في كثير من الأحيان ، ويعكس هذا الشعور في أقوالهم وأحاديثهم وحالة التذمر العام ، ومما يترشح من الأحاديث الصحفية وغيرها ، سواء أنعلق ذلك بالأجور ، أم بحجم العمل المناط بكل منهم ، أم بالمزايا التي يتمتع بها البعض دون البعض الآخر ، أم بالإجراءات الإدارية .. الخ .

ويرى الباحث أن ما يدور في المنظمات على اختلاف أنواعها وأوضاعها يعكس الحالة العامة لما يدور في المجتمع من إحساس بعدم العدالة ، كما سبقت الإشارة إليه ، فيسحب هذا

الإحساس إلى داخل المنظمات بحكم التأثير المتبادل بينهما ، فيتردد صدها فيها ، وذلك على اختلاف نسبي بين منظمة وأخرى .

ومن الطبيعي أن يشعر كبار الموظفين أو ذوو الحرة الطويلة في المنظمة ببوع من عدم العدالة ؛ ذلك أن معظمهم يطمح إلى مراتب وظيفية عليا ، أو مرايا وظيفية خاصة بكبار الموظفين ، وهي محدودة بطبيعة الحل ، ولا تستوعب كافة طموحات العاملين وأمالهم ، ولا بد أن يظهر بها نفر قليل منهم . فالذي لم يحالفه الحظ ، أو لم يصل إلى مبتغاه ، أو يحقق طموحه في الترقى على الوجه الذي يرضيه ، يصيبه نوع من الإحباط ، ويصير إلى حالة من التدمير والشكوى والامتناع ، وبالتالي فإنه يبعث القرارات الإدارية في المنظمة التي يعمل فيها بأنها غير عادلة وغير دريهة وغير منسجمة مع قناعاته وتوقعاته . والنتائج التي بين أيدينا تؤكد هذا الأمر وتتسمم معه .

أما صغار الموظفين أو قليلو الخبرة منهم فإنهم لم يعيشوا هذه الحالة ، ولم يروا في إدارة المنظمة إلا الجانب المشرق منها ، وبالتالي فإنهم يحتفلون عن نظراتهم من ذوي الخبرات الطويلة في نظرتهم إلى هذا الأمر .

وهذه النتائج التي خلص إليها البحث تدعو إلى رفض الفرضية الصفرية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أحلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة ، وبالتالي تدعو إلى قبول الفرضية البديلة لها .

التوصيات

في ضوء ما تمحضت عنه هذه الدراسة من نتائج ، واستكمالا لمستلزمات الدراسة بعرض الإفادة منها ، فإن الباحث يوصي بما يلي :

1- ضرورة مراقبة السلوك العام لكبار الموظفين ، وصبطه ليكون مسجما مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها ، ويتطلب ذلك ابتداء حسن اختيار الموظفين لهذه المناصب ، باعتماد أسس موضوعية في التعيين ، والترقية ، وتولي المهام الكبيرة ، وإقصاء المعايير غير الموضوعية في هذا الباب . ذلك أن تكوين اتجاهات إيجابية نحو أخلاقيات القرارات الإدارية لدى العاملين يأتي ، في أعليه ، مما يلمسه العاملون في المؤسسة من ممارسات أخلاقية على مستوى الإدارة العليا .

2- بالنظر إلى ما كشفتته الدراسة من نتائج متعلقة بتفاوت النظرة إلى القيم الأخلاقية السائدة في المنظمات المبحوثة ، توصي الدراسة بضرورة تبني نشر قيم تنظيمية تكون مقبولة لدى جميع العاملين ، بما يؤدي إلى مد جسور من التعاظم المشترك والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من جهة ، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى .

3- ضرورة أن تقوم كل منظمة عاملة في مجال الطيران المدني الأردني بين فترة وأخرى بإجراء دراسات تشخيصية لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها ليتسنى لها متابعة مدى تأثير القيم التنظيمية والفردية على سلوك العاملين ، ولا سيما من الناحية الأخلاقية . فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل والسلوك العام لدى الموظفين ، مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة الثقافية والمعرفية للموارد البشرية .

4- إقامة قنوات الاتصال المباشر بين إدارة المنظمة والعاملين ، والتحفيف إلى أدنى حد ممكن من الممارسة البيروقراطية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وذلك من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح ، والريارات الميدانية المباشرة ، والأنشطة والفعاليات الاجتماعية المختلفة ، وهو ما يشجع العاملين على الإبلاغ عن أي مخالفات يلحقونها في المنظمة التي يعملون فيها.

5- إبراز موصيغ الأخلاق بوجه عام ، وأخلاقيات الأعمال بوجه خاص في المناهج المدرسية والمعاهد والكلية الجامعية ، وذلك من أجل بناء ثقافة عامة وتشكيل وعي عام لدى المواطنين في كافة مواقعهم بأهمية السلوك الأخلاقي وضرورته للأعمال ، بحيث تصبح الأخلاق جزءا من الممارسة اليومية والسلوك العام لدى الجميع .

6 تخصيص جزء من أرباح الشركات كحوافز سلوكية لأعراص دعم وتشجيع الممارسات الأخلاقية لدى الأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها .

7- دعم الثقافة والقيم الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى . وذلك بزرع القيم النبيلة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل ، وجودة الأداء ، والسلوك الأخلاقي بوجه عام ، وهو ما من شأنها الحفاظ على هوية المنظمة وتحسين مكانتها السوقية وتميزها .

8- مراعاة أن يكون المديرين وأصحاب القرار في المنظمة من أولئك الذين يشهد لهم سجلهم الوظيفي بالنزاهة والاستقامة وحسن الأداء ، أو الذين تحلو سجلاتهم من مخالفات قانونية أو تجاوزات أخلاقية .

9- اعتماد مدونة أخلاقية خاصة بالمنظمة ، وتوصيخ مصاميتها لكافة العاملين في المنظمة، وإبرارها في لوحات جدلية في الأماكن التي يكثر ارتيادها من قبل الموظفين ؛ لتوكيد الاطلاع عليها والتذكير الدائم بها .

10- اعتماد مبدأ الشفافية والوصوح ، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات ، ونشاطات ، وأحداث ، وهو ما من شأنه وأد الإشاعات في بواكيرها الأولى ؛ كي لا تشيع بين العاملين ، وتأخذ مباحي سلبية تعكر صفو العلاقة الدافقة التي يجب أن تقوم بين العاملين والإدارة ، وهو ما يحقق للمنظمة وحدتها وتماسكها ، ويعزز روح الفريق فيها ، ويقوت على المنافسين وسواهم تحقيق أغراضهم ، أو يحول دونهم وفرص تحقيق أهدافهم وطموحاتهم على حساب المنظمة ، أو تقويض البناء الأخلاقي فيها .

11 تعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة ، وذلك عن طريق التوجيه والتوعية باستمرار ، وذلك بمختلف وسائل التوعية والتوجيه ، كالمحاضرات، والندوات ، والدورات التدريبية ، والشترات ، والملصقات ، ومجلات الحائط، إلى جانب الإشادة بالسلوك الأخلاقي ، وتكريم الأفراد والأخلاقين ، وردع السلوك اللاأخلاقي بمعاقبة مرتكبيه ، وعدم تسويق تصرفاتهم اللاأخلاقية . فضلا عن الالتزام الأخلاقي على مستوى القيادة ؛ لتصبح الممارسة الأخلاقية أكثر وضوحا ورسوخا في العمل اليومي للعاملين في المؤسسات المبحوثة والمؤسسات التي تبحث عن التميز والتوسع والازدهار .

12- إشراك العاملين في المؤسسة في صنع القرارات الإدارية ، ولا سيما تلك القرارات التي تعينهم مباشرة . وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة وجزء من طموحاتها وأمالها ، وأن مسئوليتها منوط بهم وسلوكهم القويم ؛ ذلك أن المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعني

الشفافية والوصوح والنداهة ، وهي جوانب أخلاقية تعتبر من متطلبات القرار الأخلاقي ومملت أساسية من جملة مملته .

13- ندعم السلوك الأخلاقي في المنظمة بتعيين موظف حاصل لهذه المهمة — تكون مهمته مراقبة القرارات الإدارية في المنظمة ، والسلوك العام للعاملين فيها ، وصيانة الاداب العلمية والسلوك الأخلاقي العام في كافة مواقع العمل داخل المنظمة وخارجها .

14- إجراء مريد من الدراسات في إطار هذا الموضوع تتناول جوانب محددة مه . إذ يرى الباحث أن هناك مجالات عديدة في موضوع هذه الدراسة مانتزال بحاجة إلى جهود الباحثين، بما يسمح بمقارنة النتائج وتعديلها . ويمكن أن توجه هذه الجهود لدراسة أثر كل جانب من جوانب الثقافة كالمعتقدات ، والقيم ، والأعراف ، وأثره في السلوك الأخلاقي في المنظمات . فقد لوحظ من نتائج هذه الدراسة تغارب المتوسطات لجميع مجالاتها ولمختلف المتغيرات الديمغرافية ، مما يشير إلى مصمون مهم يرتبط باثار الثقافة التنظيمية لأفراد العينة داخل بيئة العمل .

15- إجراء دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية تعتمد على المقارنة بين المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي ، والخبرة العملية ، والمستوى الإداري) في الشركات المبحوثة بعضها أو شركات أخرى مماثلة ؛ لتوكيد أو نفي ما خلصت إليه الدراسة الحالية من نتائج متعلقة بهذه المتغيرات .

16- إجراء دراسات خاصة تبين أثر طول الخدمة في المنظمة على نظرة الموظفين إلى الثقافة التنظيمية وإلى أخلاقيات القرارات الإدارية فيها .

المراجع

مراجع الدراسة

أولا - المراجع باللغة العربية :

- القرآن الكريم .
- النحاري ، محمد بن إسماعيل (1998). صحيح البخاري . الرياض . بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع .
- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (2005). نظم المعلومات الإدارية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ابن حنبل ، عبد الرحمن (1993) . مقدمة ابن خلدون . بيروت : دار الكتب العلمية .
- ابن منظور (لات) . لسان العرب المحيط (إعداد وتصنيف يوسف خياط) . بيروت : دار لسان العرب .
- استيتية ، دلال ملحق (2004). التغير الاجتماعي والثقافي . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- الأسد ، ناصر الدين (2002) . القيم بين الخصوصية والعومية ، في ثقافة والقيم. بحث مقدم إلى المؤتمر الثقافي العربي 12-23 تشرين الأول 2001 ، في جامعة السلطان قابوس . بيروت : دار الجيل .
- إسماعيل ، محمد عماد الدين (2007) . دليل الوالدين إلى تنشئة الطفل. عمان : وزارة الثقافة .

- أنيس ، إبراهيم وآخرون (1995). المعجم الوسيط . القاهرة : مجمع اللغة العربية .
- برنوطي ، سعاد نائف (2007) . استراتيجيات التغيير التنظيمي . عمان (لار) .
- النطابنة ، محمد ضيف الله (2002) . الحضارة الإسلامية . عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع .
- التل ، سعيد (2007) . هوية الإنسان في الوطن العربي : مشروع قراءة جديدة . عمان : روائع مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- جريسبرغ ، جيرالد ، وبارون روبرت (2004) . إدارة الملوك في المنظمات . ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي ، ويسيوني ، إسماعيل علي . الرياض : دار المريخ (الكتاب الأصلي منشور عام 2000) .
- الجدي ، فؤاد (1982). الثقافة العربية : إسلامية أصولها وانتماؤها . بيروت : دار الكتاب اللبناني .
- جواد ، شوقي ناجي (2000) . سلوك تنظيمي . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع
- حجازي ، مصطفى (1982). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة . بيروت . دار الطليعة .
- حريم ، حميد (1997) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات . عمان : دار زهران .
- الخطيب ، سلوى عبد الحميد (2000) . نظرة في علم الاجتماع المعاصر . القاهرة : مكتبة الشقري .
- درة ، عبد الباري وياعني ، محمد ومرعي ، توفيق (1991) . قياس اتجاهات كبار

موطعي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التعويض والانصياف في
الوحدات التطعيمية المختلفة : دراسة ميدانية ، أبحاث اليرموك ، المجلد 7 ، ع1 ،
ص ص 79 - 98 .

• ديورانت ، ول دايريل (1998) . قصة الحضارة . ترجمة محيي الدين صابر ،
وركي نجيب محمود . بيروت : دار الجيل . (الكتاب الأصلي منشور علم
1935).

• رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد (2006). الثقافة : دراسة في علم الاجتماع
الثقافي . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

• الريدي ، كامل علوان (2003) . علم النفس الاجتماعي . عمان : دار الوراق .
• رهرا ، حامد عبد السلام (1984). علم النفس الاجتماعي . القاهرة : عالم
الكتب.

• السامرائي ، نعمان عبد الرزاق (2001) . نحن والحضارة والشهود . الدوحة :
وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية .

• السرحان ، محمود قصام (1994) . الصراع القيمي لدى الشباب العربي : دراسة
حالة الأردن . عمان : وزارة الثقافة .

• السيد أحمد ، عزمي طه (2007). الثقافة الإسلامية . المفرق : جامعة آل البيت .

• الشراقوي ، عفت (1979) . في فلسفة الحضارة الإسلامية . بيروت : دار النهضة
العربية .

• شيخ الأرص ، تيسير (1979) . مبادئ الفلسفة : مشكلة العمل . دمشق : وزارة

التربية والتعليم .

- الصباغ ، رهير (1985) . البعد الأخلاقي في الخدمة العامة . مجلة الإدارة العامة . العدد 48 ، ص ص 62-80 .

- الصراف ، عباس ، وحربور ، جورج ، (1997) . المدخل إلى علم القاتون . عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .

- الصيرفي ، محمد (2005) . السلوك التنظيمي ، القاهرة : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .

- طيارة ، عفيف عبد الفتاح (1995) . روح الدين الإسلامي ، بيروت : دار العلم للملايين .

- الطراونة ، تحسين (1990) . أخلاقيات القرارات الإدارية ، مؤتمـة للبحوث والدراسات ، مجلد 5 ، عدد 2 ، ص ص 137-155 .

- طر حاس ، عبد المصم (2004) . واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن وعلاقته بسلوكهم الأخلاقي ، أطروحة دكتوراه غير مشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان ، الأردن .

- الطويسي ، عادل (2007) . " الثقافة من منظور لغوي وتحديات العولمة " الجامعة الأردنية ، مجلة الثقافة ، العدد 70 .

- الطويل ، هاني عبد الرحمن (1986) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي . عمان: مطبعة كتلكم .

- عايش ، حسني ، ولو شيحة ، عيسى (1980) المجتمع العربي . عمان : وزارة

التربية والتعليم .

- عبد الحميد ، رشيد والحياري ، محمود (1985) . أخلاقيات المهنة . عمان : دار

الفكر للنشر والتوزيع .

- عبد الوهاب ، أحمد جاد (2000) . السلوك التنظيمي : دراسة لسلوك الأفراد

والجماعات داخل منظمات الأعمال . المصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر

والتوزيع .

- عبيدات ، سليمان أحمد (1987) . دراسة في عادات وتقاليد المجتمع الأردني .

طرابلس لبنان : مؤسسة مصري للتوزيع .

- عثمان ، إبراهيم (2004) . مقدمة في علم الاجتماع . عمان : دار الشروق للنشر

والتوزيع .

- صاف ، عبد المعطي محمد (1999) . السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات

المعاصرة . عمان : دار زهران .

- صاف ، محمود (1988) . أصول الإدارة . القاهرة : مكتب لطفي للألات الكاتبة.

- العطية ، ماجدة (2003) . سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) . عمان : دار

الشروق للنشر والتوزيع .

- عقل ، عبد اللطيف (1988) . علم النفس الاجتماعي . عمان : دار النبرق للنشر

والتوزيع .

- عقلة ، محمد (1986) . النظام الأخلاقي في الإسلام . عمان : مكتبة الرسالة

الحديثة.

- العلاق ، بشير (2008). الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الغالي ، طاهر محسن منصور والعلمري ، صالح مهدي محسن (2005) . المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال . عمان : دار وائل للنشر .
- الغروي ، فهمي إبراهيم ، وأحرون (1992) . المنخل إلى علم الاجتماع . عمان : دار الشروق .
- غليون ، برهان (1990) . اغتيال العقل : محنة الثقافة العربية بين فلسفية والتبعية. القاهرة : مكتبة مدبولي .
- الفتاني ، خالد إبراهيم (2007) . الثقافة الإسلامية . عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع .
- الفيروز أبادي (لات) . القاموس المحيط . بيروت : دار العلم للجميع .
- الفييلات ، حمدي (2008) . القانون الإداري . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- القرضاوي ، يوسف (2001) . مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية . القاهرة : مكتبة وهبة .
- القريوتي ، محمد قاسم (2000) . السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الفردي والجماعي. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- الكروي ، إبراهيم سلمان (2001) . المرجع في الحضارة العربية الإسلامية . الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب .
- الكيلاني إبراهيم ريد وأحرون (1998) . دراسات في الفكر العربي

الإسلامي. عمان: دار الفكر .

- ماهر ، أحمد وأحرون (2002). الإدارة : المبادئ والمهارات . القاهرة : الدار الجامعية .
- محمد ، علي حسين (2002). دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 9 ، العدد 3 ، ص ص 335-355 .
- مصطفى ، سيد أحمد (2005) . السلوك التنظيمي . القاهرة . الناشر (المؤلف نفسه).
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2002) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة . المنصورة : المكتبة العصرية بالمنصورة .
- المغربي ، كامل محمد (1995). السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- المغربي ، كامل محمد (2007) . الإدارة . عمان : دار الفكر .
- ملحم ، سامي محمد (2002) . القياس والتقويم في التربية وعلم النفس . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- المنجد في اللغة والأعلام (1975) . بيروت : دار المشرق .
- الميداني ، عبد الرحمن حسن حسكة وأحرون (1996) . الأخلاق الإسلامية وأسسها. دمشق : دار القلم .
- ناصر ، إبراهيم (1996) . علم الاجتماع التربوي . بيروت : دار الجيل .
- ناصر ، إبراهيم (2006) . التربية الأخلاقية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

- نجم ، عود نجم (2005) . أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال . عمان : دار الوراق .
- النيسابوري ، مسلم بن الحجاج الفشيري (2000). صحيح مسلم . بيروت . دار الكتب العلمية .
- هل، شارلر ، وجونر، جاريت (2001). الإدارة الإستراتيجية. ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي ، وعبد المتعال محمد سيد . الرياض : دار المريخ (الكتاب الأصلي منشور عام 1998) .
- همشري ، عمر (1998) . أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة . مجلة دراسات ، المجلد 25 ، العدد 2 ، ص ص 365 - 382 .
- هنتنغتون ، سمونيل (1999) . هدام الحضارات وإعادة بناء النظام العالمي . ترجمة أبو شهيو ، مالك عبيد ، وحلف ، محمود محمد . مصرائه : الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، (الكتاب الأصلي منشور عام 1996) .
- الوقفي ، علي عوض (2004) . تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان ، الأردن .
- ياغي ، محمد عبد الفتاح (1992) . الأخلاقيات في الوظيفة العامة . عمان : دار وائل
- بالجن ، مفداد (1996) . التربية الأخلاقية الإسلامية . الرياض : دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع .

- Bowen, Sh A (2004). Organizational factors encouraging ethical decision making . An Exploration into Case of an Exemplar. **Journal of Business Ethics. 52** , 311-323.
- Buchanan, D And Huczynski, A. (2004). **Organizational Behavior** . New York : Prentice Hall .
- Burnes, Bernard (2000) . **Managing Change : A Strategic Approach to Organizational Dynamics** England · Pearson Education Ltd .
- Cooke, S And Slack, N (1999) Making Management Decision . New York : Prentice Hall .
- Daft, R. L & Raymond, A. (2001). **Organizational Behavior**. New York : Harcourt College Publishers .
- Daft, R.L. (1999). **Management**. Baltimore : Dryden press .
- George , Jennifer M. & Jones, Gareth R .(2005) . **Understanding and Managing Organizational Behavior** . New Jersey : Pretinice Hall.
- Gordon , Judith R.(2002) **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**. New Jersey . Prentice Hall
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2003) **Behavior In Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work** , New Jersey : Prentice Hall .
- Greenberg, Jerald (2005). **Managing Behavior In Organizations** . New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Hodgetts, R.M. (1991). **Organizational Behavior : Theory and**

Practice . New York : Merrill Macmillan

- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. New York : Printice Hall .
- Kreitner, R. (1989) **Management** . Boston . Houghton Mifflin company .
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001), **Organizational Behavior** Boston : Irwin McGraw-Hill .
- Lachell W R. , Braymer, R. A. And Schmidgall, R. (2007). Ethical Decision and Gender Differences of European Hospitality Students . **Tourism And Hospitality Research** . Vol .7, 230-241
- Kreitner, R. (1989). **Management** . Boston . Houghton Mifflin company .
- Martin, j. (2001) .**Organizational Behavior** . New York . Thomson Learning .
- Mesbane, S.L And Von Glinow, M.A. (2000). **Organizational Behavior** . Boston : Irwin McGraw-Hill .
- Megginson, L.C , Mosley, D.C , J.R. Pietri, P.H (1983). **Management : Concepts and Application** Cambridge : Harper International Edition .
- Moorhead , Gregory & Griffin , Ricky. w . (2001) **Organizational Behavior** . Boston New York: Houghton Mifflin company .
- Napal , G (2003). " Ethical Decision Making in Business : Focus on Mauritius. Business Ethics" . **European Review** Volume 12 No 1 . 54-63 .
- Rachman, D.J. and Mescon, M.H (1987). **Business today** . New York : Random House .

- Robbins, Stephen P (1993) **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications**. New Jersey: Prentice Hall
- Rustica, D.B. (1997). **The Impact of Organizational Culture on the Employee Behavior And Organizational Performance Customs Brokerage**. Unpublished Doctorate Dissertation, "DLSU-University, Manilla ,
- Schermerhorn, J.R, Hunt, J.G And Osborn, R.N (2000) **Organizational Behavior** . New York . John Willy & Sons, Inc .
- Shngh, N. (2001). **Organizational Behavior : Concepts, Theory, and Practices**. New Delhi . Deep& Deep Publications PVT.
- Su, Sh- Hue (2006). Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision – Making of Future Accounting Professionals . A Comparison Between Accounting Students From Taiwan and the United States . **The Journal of American Academy of Business, Cambridge Vol.9 N 1. 147-158.**

الملاحق

- الملحق (1) اعتماد مشروع الأطروحة .
- الملحق (2) الاستبانة .
- الملحق (3) أسماء السادة محكمي الاستبانة .
- الملحق (4) مخاطبة للجهات المعنية .

الملحق (1)

اعتماد مشروع الأطروحة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

الطالب : إبراهيم بدر شهاب الصبيحات المحترم .

عمان: المملكة الأردنية الهاشمية . التاريخ : 2008/9/1

الطالب : الصبيحات

تحية طيبة وبعد ،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (396) تاريخ 17/6/2008 وقرار رقم (08354) وإلى تسبب عمادة البحث العلمي باعتماد حطة وعنوان مشروع أطروحة الدكتوراه المستند إلى موافقة مجلس القسم العلمي في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا بتاريخ 2008/3/24 . أرجو أن أعلمك بأن مجلس العمداء قد وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها إلى المجلس بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني) .

(*The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions In the Jordanian Civil Aviation Sector*).

وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 2008/9/1 وقد قرر

المجلس تكليف الأستاذ الدكتور عبد الناري درة بالإشراف على أطروحتك .

متمنيا لك التوفيق

الرئيس

(د.د. سعيد النبل

الملحق (2)

الاستبانة

- جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا .
- قسم إدارة الأعمال .

الأخ الكريم / الأخت الكريمة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني " وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ولهذا الغرض فقد قام ببناء الاستبانة المرفقة .

لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ، والإجابة عن كل فقرة من فقراتها بكل دقة واهتمام ، وذلك بوصف إشارة (/) في المكان الذي يناسب اختياركم على المقياس المبين أمام كل فقرة ، علماً بأن البيانات التي ستقدموها ستعامل بسرية تامة ، وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط .

مقدراً لكم جهودكم ، وشاكراً لكم تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة ، جزاكم الله عاً حير
الجزء .

الباحث

إبراهيم بدر شهاب

E-mail : ibrahi_60@yahoo.com

هاتف 0777273489

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في مربع الإجابة التي تنطبق عليك فيما يلي :

أ- الاسم (اختياري)

ب - النوع (الجنس) : _ نكر _ أنثى

ج - المؤهل العلمي : _ دراسات عليا _ بكالوريوس . _ أنثى من بكالوريوس .

د - الخبرة (مدة العمل في المؤسسة) : _ أقل من (5) سنوات .

____ (5 - 10) سنوات .

____ أكثر من (10) سنوات .

الجزء الثاني : فقرات الاستبارة

لا	لا	لوافق	أوافق	الفقرات ومجالاتها
أوافق	لوافق		بشدة	
بشدة				
				أ- المعتقدات
				1- تحوّل المشاركة في اتخاذ القرارات دون الانحراف باستخدام السلطة في المؤسسة .
				2- يُخلّ تجاور الأنظمة و التعليمات بنظام العمل في المؤسسة .
				3- تعد القرارات الجماعية أكثر رشدا من القرارات الفردية بشكل عام .
				4- الوساطة آفة اجتماعية تنزع الحق من صاحبه وتمنحه لغير مستحقه .
				5- يلقي القرار للعادل قبولاً حسناً وتجاوباً من العاملين .
				6- المؤسسة التي تعتاد السلوك الأخلاقي تحقق أهدافها ولو على المدى الطويل .
				ب - الاتجاهات
				7- يعد السلوك الأخلاقي ضروريا في الأعمال رغم ما يترتب عليه من خسائر مادية أحيانا .
				8- من الضروري إقصاء الاعتبارات الشخصية في تعامل الإدارة مع العاملين في المؤسسة .
				9- يتطلب السلوك الإداري الأخلاقي تطبيق قواعد ومياسات ثابتة على جميع الموظفين في المؤسسة .

				10- الموظف الذي يستغل وظيفته لمصلحة الشخصية يجب أن يتعرض لعقوبة رادعة .
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات ومجالاتها / تلعب الاتجاهات
				11- لا بد من إشراك الموظفين في القرارات التي تعنيهم .
				12- يجب إدراج الاعتبارات الأخلاقية ضمن معايير التقييم الدوري لأداء الموظفين في المؤسسة .
				ج - القيم
				13- أتق برؤسائي في المؤسسة لأنهم يلتزمون بالأخلاق الحميدة دائما .
				14- أفضل القائد (أو المدير) العادل النزيه الذي لا يحابي أحدا على حساب الآخرين .
				15- سأترك العمل في المؤسسة التي أشعر فيها بالظلم .
				16- لا أحب أن أحصل على حقوقي وحدي دون الآخرين .
				17- أفضل المشاركة في صنع القرارات الإدارية لأنها حق من حقوقي بصفتي موظفا في المؤسسة .
				18- أرى أن الأولوية للمبادئ الأخلاقية السليمة وليس للربح أو التوسع في الأسواق .
				د - المعايير
				19- القرار الأخلاقي هو القرار المنسجم مع السياسات والقواعد الإدارية المعمدة في المؤسسة .
				20- يعد الالتزام بمعايير الأداء سمة للموظف

				المثالي الحريص على سمعة منظمته .
				21- يعد توزيع كتيبات وأدلة تشرح للعاملين سياسات المؤسسة المتعلقة بالمكافآت والإجازات وأيام العطل جزءا من اهتمام المؤسسة بالمعايير .
				22- تناقش المعايير الأخلاقية بين الموظفين في المؤسسة بشكل روتيني .
				23- يعد الالتزام ببندود الاتفاقات التي تبرمها المؤسسة مع موظفيها أو الأطراف الخارجية أحد معايير السلوك الأخلاقي السليم .
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرات ومجالاتها
				هـ - الأعراف
				24- يشارك الموظفون في المؤسسة دائما في صنع القرارات الإدارية .
				25- تحرص المؤسسة على ثبات قراراتها في كيفية معاملة الأفراد فيها .
				26- يلتزم الموظفون ببندود المدونة الأخلاقية وأنظمة الشركة وسياساتها .
				27- يلتزم العاملون بمعايير العمل والإنتاج حتى في غياب الرقابة الإدارية .
				28- تكافئ المؤسسة الأفراد الذين يلتزمون بأخلاقيات العمل فيها عند اتخاذهم القرارات الإدارية .
				29 - يعاقب كل من يرتكب مخالفة أخلاقية بعقوبة رادعة .

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	القرارات ومجالاتها
				و - المنفعة
				30- تتعاون مؤسستنا مع الجامعات والمعاهد العلمية في تبادل الخبرات والمفقع .
				31- تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها ومنتجاتها بما يخدم المستهلكين .
				32- تحجم المؤسسة عن تبني أهداف تضر بمصالح بعض فئات المجتمع .
				33- تمتنع المؤسسة عن كافة أشكال الممارسات التجارية التي يمكن أن تصير بالآخرين .
				34- تحرص المؤسسة على استخدام المعدات الحديثة التي تسهل على العاملين إنجاز أعمالهم و توفر لهم الراحة والأمان .
				35- يحرص المديرون في المؤسسة على تحقيق المنفعة لأكبر عدد من الأعضاء عند اتخاذ القرارات الإدارية .
ز - العدالة				
				36- نتاح في مؤسستنا فرص متساوية أمام الموظفين للترقية و الترفيع . 37- أشعر بالتوافق بين مؤهلاتي العلمية وخبراتي العملية وما أحصل عليه من أجور و مزايا وظيفية .
				38- يتم تطبيق القرارات الإدارية في المؤسسة على جميع الموظفين بلا استثناء . 39- نتاح لي الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملتي . 40- يحرص المديرون في المؤسسة على مكافأة

				الأعضاء المتميزين في أدائهم .
				41- يحصل العاملون في المؤسسة على تعويضات متساوية إذا تساوت كفاءتهم في الأداء .
				ح - الحقوق الفردية
				42- تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل سليمة وأمنة من ناحية توفير المعدات الضرورية لحماية العاملين مثل : ملابس واقية وأحذية ونظارات وقبعات السلامة .
				43- تجرى عمليات الصيانة بشكل دوري لتجنب الأعطال في الآلات والمعدات التي يمكن أن تصر بالعاملين .
				44- يحرص العاملون في المؤسسة بعدم العث في الخدمات التي تقدم للزبائن .
				45- تحترم المؤسسة الملكية الفكرية وتحرص على حماية إنتاج المبدعين .
				46- تلتزم المؤسسة بالإعلان الصادق الأمين عن خدماتها ومنتجاتها .
				47- تلتزم المؤسسة بالمنافسة الشريفة بعدم اللجوء إلى سحب العاملين من شركات أخرى بطريقة غير مشروعة .

انتهت الفقرات ، مع الشكر الجزيل لتعاونكم .

الملحق (3)

أسماء السادة محكمي الاستيابة

الاسم	موقع العمل
1- الأستاذ الدكتور توفيق مرعي .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
2- الأستاذ الدكتور سامي أحمد ملحم .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
3- الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
4- الأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
5- الأستاذ الدكتور عبد الباري ذرة .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
6- الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
7- الأستاذ الدكتور محمد العامري .	جامعة آل البيت .
8- الأستاذ الدكتور نادر أبو شيخة .	الجامعة الهاشمية .
9- الأستاذة الدكتورة نسيمه دلوود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
10- الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
11- الدكتورة رنا الصمادي .	الجامعة الهاشمية .
12- الدكتورة سهير التل .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13- الدكتور طاهر كلادة .	جامعة الزرقاء الأهلية .
14- الدكتور عادل محمد رجب .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
15- الدكتور فيصل الماضي .	الجامعة الهاشمية .
16- الدكتور مصطفى حسن مصطفى	وزارة التربية والتعليم .
17- الدكتور ياسين الخريشا .	جامعة الزرقاء الأهلية .

ملحق (4)

مخاطبة مديري المؤسسات المبحوثة

سعادة المحترم

التاريخ: 2009/2/18

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث السيد إبراهيم بنر شهاب الصيحات بإجراء دراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني" وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويتطلب ذلك توزيع استبانة على العاملين في مؤسساتكم.

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في إتمام بحثه المشار إليه، خدمة للبحث العلمي في الجامعة والأردن، مؤكداً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستعامل بسرية تامة، كما أن الباحث والجامعة مستعدان لتزويدكم بنتائج البحث عندما تنتهي مناقشة أطروحة الدكتوراه إن رغبتم في ذلك.

شاكرين ومقربين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ..

أ. د. عبد الباري نرة

الملخص باللغة العربية

” أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني “

(عداد

إبراهيم بدر شهاب الصبيحات

إشراف

أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، وذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال . تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المشار إليها ، البالغ عددهم (7215) شخصا ، وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (410) أشخاص . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض ، ورعت على المبحوثين بطريق اليد وجمعت بالطريقة نفسها .

تمحّصت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها ما يلي :

- هناك أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني .
- أسهمت الأعراف ، والقيم ، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام ، وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر ، يليها على الترتيب القيم ، فالمعتقدات .

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل من خمس سنوات) مقارنة بنظرانهم من ذوي الخبرات الطويلة ، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ، لصالح ذوي الخبرات القليلة ، في حين لم يثبت وجود فروق جوهريّة ، عند المستوى ذاته تعزى إلى كل من متغيري الدراسة : النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي .

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرانهم من ذوي الخبرات الطويلة ، لصالح ذوي الخبرات القليلة في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرانهم من ذوي الخبرات الطويلة ، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام ، وإلى نظرتهم إلى جانب العدالة منها بوجه خاص .

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة ما يلي :

- وجوب مراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها .

- العناية بتعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة ، وذلك عن طريق المزيد من التوعية والتوجيه ، وتدعيم السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في المنظمة ، وذلك بالإشادة بالممارسات الأخلاقية التي يقومون بها ، وردع السلوك اللاأخلاقي الذي يمكن أن يقوم به البعض منهم ، وذلك بمعاقبة مرتكبيه بما يحول دون تكراره .

- وجوب إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية ، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة .
- ضرورة اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح ، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات ونشاطات .

Abstract

The Impact of Organizational Culture On The Ethics of Managerial Decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector .

By

Ibrahim . B . Sh. Al subaihat

Supervised By

Professor. Abdel Bari Ibrahim Durra

This study aimed at surveying the impact of organizational culture on ethical managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector by surveying (7215) employees opinions . A random class sample of (410) persons has been chosen from eleventh organizations working in this field . A questionnaire has been developed for this purpose and was distributed by hand and collected in the same way .

The results were the following :

- There is a significant impact of organizational culture on the ethics of managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector.
- Customs , values , and beliefs contributed significantly to interpreting the ethics of administrative decisions in general , and customs were the best contributor in this matter , followed by values , then by beliefs.
- The existence of substantial difference at the level of significance ($\alpha = 0,05$) between the employees of short experiences (less than five years) and those with long experiences was for the benefit of the employees of short experiences, while the existence of substantial differences at the level of significance ($\alpha = 0,05$) did not appear in the

scale of organizational culture due to the organizational culture of the two variables of study : gender and qualification.

- The existence of substantial difference between employees with short experiences and their counterparts with long experiences was for the benefit of the employees with short experiences in the ethical scale of managerial decisions, that is, employees of short experiences showed their views more positively than their counterparts with long experiences with respect to the ethics of their administrative decisions in their organizations in general , and to their perception of justice in particular.

The recommendations of this study are :

- There is a need to monitor the general conduct of all employees and adjusting it to be consistent with the values of the organization and its own customs and laws.
- It is suggested that civil aviation organizations stress the concept of morality and ethical conduct among employees in the organization, this could be done better through awareness and guidance, and the strengthening of ethical conduct by paying attention to the moral behavior of individuals, and to deter unethical behavior by punishing the perpetrators.
- The importance of involving employees in making administrative decisions, particularly those decisions that affect them directly should be highlighted .
- Adopting the principle of transparency and clarity, and informing the employees in the organization of what is going on with regard to decisions and activities.